



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace Balanced Scorecard jako metody řízení výkonnosti podniku  
The implementation of Balanced Scorecard as a Method of Company Performance  
Management

Student: Bc. Lenka Belinová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Mikušová Marie, Ph.D.

Ostrava 2011

### **Prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně upravila.“

V Ostravě dne 21. dubna 2011

.....

Bc. Lenka Belinová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Příbylovi za jeho trpělivost a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Ing. Mikušové Marii, Ph.D. za poskytnutí informací, které byly pro mou práci nezbytné.

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Problematika výkonnosti podniku se zaměřením na metodu Balanced Scorecard.....	3
2.1 Výkonnost firmy.....	3
2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku.....	4
2.2.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti .....	4
2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti firem .....	13
2.2.3 Komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku .....	14
2.3 Popis metody Balanced scorecard .....	15
2.3.1 Perspektivy metody BSC .....	16
2.3.1.1 Finanční perspektiva.....	17
2.3.1.2 Zákaznická perspektiva .....	19
2.3.1.3 Perspektiva interních procesů.....	20
2.3.1.4 Perspektiva učení se a růstu.....	22
2.3.2 Implementace metody BSC.....	24
2.3.2.1 Vyjasnění strategie .....	25
2.3.2.2 Odvození strategických cílů .....	28
2.3.2.3 Vybudování vztahů příčin a následků .....	29
2.3.2.4 Výběr měřítek strategických cílů.....	29
2.3.2.5 Určení cílových hodnot .....	30
2.3.2.6 Určení strategických akcí .....	30
3. Charakteristika podniku vybraného pro implementaci metody Balanced Scorecard .....	31
3.1 Popis společnosti ABC .....	31
3.2 Současný způsob měření výkonnosti v podniku ABC .....	33
3.3 Vize společnosti ABC .....	34
4. Implementace metody Balanced Scorecard .....	34

4.1	Perspektivy BSC .....	34
4.1.1	Finanční perspektiva .....	34
4.1.2	Zákaznická perspektiva .....	41
4.1.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	43
4.1.4	Perspektiva učení se a růstu .....	45
4.2	Implementace metody BSC do podniku ABC .....	48
4.2.1	Vyjasnění strategie společnosti ABC .....	48
4.2.1.1	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	48
4.2.2	Odvození strategických cílů .....	60
4.2.3	Vybudování vztahů příčin a následků .....	61
4.2.4	Výběr měřítek strategických cílů .....	62
4.2.5	Určení cílových hodnot .....	64
4.2.6	Určení strategických akcí .....	71
5.	Závěr .....	77
6.	Seznam použité literatury .....	79

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam tabulek, vzorců a obrázků

Seznam příloh

# 1. Úvod

Současná doba je ovládána a soustředěna zejména na práci s informacemi a informačními technologiemi, vztahy se zákazníky, inovacemi výrobků a služeb a motivací zaměstnanců. Podniky jsou tedy vystaveny nepřetržitému, sílícímu tlaku konkurence. Základem konkurenceschopnosti každého podniku je nespokojit se pouze s odstraněním svých nevýhod, ale najít a udržet si své konkurenční výhody, hledat cesty a neustále se rozvíjet. Hluboká krize let 2008 a 2009 však podniky přesvědčila ještě více, že je nutné znát své silné a slabé stránky. Neustále monitorovat do jaké míry jsou konkurenceschopné a co více mohou dělat pro své zákazníky ať už zlepšením vlastních produktů, kvalifikací zaměstnanců apod.

Výkonnost podniku se měří mnoha rozličnými metodami, z nichž některé jsou v podstatě velmi jednoduché, jiné naopak neobyčejně sofistikované a složité jak teoreticky, tak i matematicky. Výkonnost v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě daných kritérií s výsledky jiných jednotek.

Výkonnost podniku naráží na jeden základní problém a tím je, jak ji měřit, jak ji objektivizovat. Navíc samozřejmě platí, že na výkonnost lze nahlížet z různých pohledů a tedy toto slovo bude mít jiný obsah pro majitele společnosti, jiný pro zaměstnance, jiný pro konkurenta, jiný pro manažera podniku.

Pro všechny tyto potřeby jsou vypracovány příslušné postupy a metody, které s větší nebo menší jistotou a přesností měří příslušné poměry a vztahy. Jak je známo, především v posledních dvaceti letech jsme byli svědky určitého ústupu od tradičních interních finančních kritérií úspěšnosti či výkonnosti firmy k mnohdy více vypovídajícím nefinančním kritériím výkonnosti.

Firmám v dnešní době tedy nestačí používat pouze jednu metodu pro zlepšení podnikových výsledků a pozice na trhu, jako je například totální řízení jakosti, štíhlá výroba, reengineering, benchmarking, controlling a další. Nesmírně důležitý je mít celistvý pohled na podnik a jeho okolí, tedy vnitřní i vnější okolnosti ovlivňující jeho další existenci. Právě takovým systémem je Balanced Scorecard, jehož autory jsou David Norton a Robert Kaplan.

Podnik je sledován z pohledu zákazníků, vlastníků (prostřednictvím dosažených finančních výsledků), z pohledu procesů, které jsou nutné pro uspokojení potřeb zákazníků a z pohledu zaměstnanců, kteří mohou rovněž nemalou měrou přispět ke zlepšení výrobků a služeb. Rozhodnutí v jedné oblasti pak ovlivní výsledky jiných oblastí. Na základě takto nadefinovaného systému vznikne strategie, která by měla být později realizována.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretická a praktická. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a tvorba metody BSC- jednotlivé kroky a implementace.

V praktické části je charakterizován vybraný podnik, pro který je implementována metoda BSC, jeho současný způsob měření výkonnosti a představení vize společnosti. Poté jsou popsány jednotlivé perspektivy BSC a následně implementace metody BSC pomocí jednotlivých kroků. Prvním z nich je vyjasnění strategie na základě provedení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a popisu jednotlivých perspektiv. Následuje odvození strategických cílů společnosti v návaznosti na uvedenou vizi firmy, stanovení vazeb příčin a důsledků, určení strategických měřítek k jednotlivým cílům a konečným krokem je navržení strategických akcí potřebných k dosažení jednotlivých strategických cílů.

Cílem mé diplomové práce bylo implementovat nový systém měření podnikové výkonnosti do firmy ABC a to metodou Balanced Scorecard, který zajistí komplexnější a efektivnější hodnocení výkonu firmy.



## **2. Problematika výkonnosti podniku se zaměřením na metodu Balanced Scorecard**

### **2.1 Výkonnost firmy**

V následující kapitole objasním základní pojem „výkonnost podniku“, jelikož předmětem mé práce je právě hodnocení výkonnosti podniku pomocí metody BSC, která bude vysvětlena v dalších kapitolách.

Pojem výkonnost (performance) podniku je možné v současné době slyšet velice často. V nejobecnější podobě lze pojem výkonnost podniku používat v souvislosti s vymezením existence podniku, která závisí na tom, do jaké míry je podnik schopen zhodnotit vynaložené zdroje a vytvořit tak požadovaný zisk. Takovéto pojetí výkonnosti firmy je velice úzce zaměřené na dosahování dobrých hospodářských výsledků, což není zcela objektivní (Fibírová, Šoljaková, 2005).

V každém podniku se vyskytuje několik zájmových skupin, které sledují své vlastní zájmy a mají rovněž odlišné cíle. Pojetí výkonnosti firmy se tedy může lišit v závislosti na tom, kdo ji bude posuzovat. Mezi základní hodnotitele výkonnosti podniku lze zařadit zákazníky, manažery a vlastníky (Šulák, Vacík, 2005).

Z pohledu zákazníka lze výkonnost vnímat jako schopnost firmy nabídnout mu včas kvalitní produkt, který by odpovídal jeho představám a přáním za přijatelnou cenu. Hodnotí tedy kvalitu výrobku či služby, délku dodací lhůty a přiměřenost ceny.

Z pohledu manažera je výkonnost brána jako schopnost firmy prosperovat, mít stabilní podíl na trhu, věrné zákazníky apod. Manažer tak hodnotí zejména rychlost reakce podniku na změny v okolí a na nové podnikatelské příležitosti.

Z pohledu vlastníků můžeme výkonnost chápat jako schopnost společnosti zhodnotit v co nejkratším čase a v co největší míře jím vložený kapitál do daného podniku. Zaměřují se tedy na návratnost investic (ROI), hodnotu firmy (neboli cenu akcie) či na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA).

Vždy by mělo dojít k propojení a sladění cílů hodnotitelů výkonnosti ve firmě tak, aby bylo možné dosažení synergického efektu nejen pro celou organizaci, ale také pro jednotlivé zainteresované osoby (Fibírová, Šoljaková, 2005).

## **2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

Vzhledem k zaměření mé diplomové práce představím v této kapitole možné způsoby měření výkonnosti podniku. Větší pozornost budu věnovat možnosti měření výkonnosti firmy tradičním způsobem, konkrétně pomocí poměrových ukazatelů. Tento přístup je dle mého názoru nejčastěji využívaným z tradičních způsobů měření. Společnost, kterou jsem si pro účely této diplomové práce vybrala, rovněž používá poměrové ukazatele pro hodnocení své výkonnosti.

Rozlišujeme tři základní modely měření výkonnosti firem – tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti, dále moderní přístupy a komplexní přístupy.

### **2.2.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti**

Základním nástrojem pro posouzení finanční výkonnosti podniku je finanční analýza. Finanční analýza hodnotí nejen minulost, ale také současnost a předkládá vhodná doporučení do budoucnosti. Má za úkol identifikovat úroveň finančního zdraví podniku. Určit tedy slabiny společnosti, které v budoucnu mohou způsobit finanční problémy a naopak najít silné stránky, díky kterým může být lépe zhodnocen majetek podniku. Pod pojmem finanční zdraví si lze představit uspokojivou finanční situaci podniku (Grünwald, Holečková, 2007).

Nejdůležitějšími a nejdostupnějšími zdroji pro zpracování finanční analýzy jsou základní účetní výkazy, kterými jsou rozvaha, výsledovka a výkaz cash flow. Tyto výkazy patří běžně do výročních zpráv společností (Růčková, 2007).

Standartními ukazateli vyskytujícími se nejčastěji ve finanční analýze jsou:

#### **1) Absolutní ukazatele**

Vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Používají se zpravidla k analýze vývojových trendů neboli horizontální analýze porovnávající jednotlivé ukazatele v čase. Změnu lze zobrazit buď jako absolutní hodnotu, která určuje celkovou změnu v peněžních jednotkách nebo jako relativní hodnotu (procentuální změna jednotlivé položky).

Můžeme zkoumat, o kolik peněžních jednotek se změnily pohledávky, závazky, hospodářský výsledek firmy oproti minulému roku. Časové řady by měly být dostatečně dlouhé a precizně vedené neboť to vše napomáhá k lepší vypovídací schopnosti výsledků.

Dále zde patří procentní rozbor neboli vertikální analýza, která se zabývá stupňovitým rozbořem jednotlivých složek tvořících jeden souhrnný finanční ukazatel. Zachycuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. V rámci analýzy rozvahy jsou jednotlivé položky vyjádřeny jako procento z celkových aktiv (respektive pasiv), ve výkaze zisku a ztráty se používá většinou jako základ hodnota celkových výnosů nebo tržeb. Vertikální analýzou tak lze zjistit např. podíl položky budovy na dlouhodobém hmotném majetku a dále podíl tohoto dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech. Z pohledu vertikální analýzy lze pohlížet na celou řadu údajů, například na celkové náklady (zde lze vypočítat podíl variabilních či fixních nákladů na celkových nákladech), celkové výnosy, příjmy, výdaje apod. (Sedláček, 2007).

## **2) Poměrové ukazatele**

Tvoří nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější skupinu ukazatelů. Lze je určit jako podíl dvou položek nejčastěji ze základních účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow). Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různá časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy apod. (Grünwald, Holečková, 2007).

Můžeme je členit do následujících skupin (Sedláček, 2007; Růčková 2007):

- a) ukazatele likvidity
- b) ukazatele rentability
- c) ukazatele zadluženosti
- d) ukazatele aktivity
- e) ukazatele tržní hodnoty

**ad a) Ukazatele likvidity** - pojem likvidita ve vztahu k určité složce se nazývá likvidnost. Jedná se o schopnost majetkové složky přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peněžní prostředky. Schopnost firmy získat prostředky pro včasnou úhradu svých závazků právě přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy se nazývá likvidita.

Její nedostatek tudíž vede k neschopnosti podniku hradit své běžné závazky, což může vyvolat platební neschopnost, později také bankrot.

Naopak příliš vysoká míra likvidity znamená, že má daný podnik vázáno příliš velké množství finanční prostředků v aktivech, nelze je tedy zhodnocovat a dochází k poklesu rentability.

V návaznosti na odstupňování likvidnosti oběžného majetku se rozlišují tři stupně likvidity podniku:

*Okamžitá likvidita* – neboli také likvidita 1. stupně. Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Patří zde nejlíkvidnější položky, jako jsou hotovost, peníze na běžném účtu či v pokladně, obchodovatelné cenné papíry, šeky atd. Pro okamžitou likviditu je doporučována hodnota alespoň 0,2, která je současně označována za kritickou hodnotu.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (2.1)$$

*Pohotová likvidita* – neboli likvidita 2. stupně. Pohotová likvidita je v čitateli očištěna o nejméně likvidní zásoby. Doporučována je hodnota 0,7 – 1. Má lepší vypovídací schopnost než okamžitá likvidita.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky} \quad (2.2)$$

*Běžná likvidita* – jedná se o nejjednodušší ukazatel likvidity. Má nejmenší vypovídací schopnost, jelikož jsou v čitateli obsaženy veškeré složky patřící do oběžných aktiv, mezi nimi i nejméně likvidní zásoby. Ukazatel by měl být v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé} \quad (2.3)$$

S analýzou likvidity podniku je spojena ještě jedna důležitá kategorie zvaná čistý pracovní kapitál.

*Čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK)* – už podle vzorce lze usoudit, že tento ukazatel se nejvíce blíží běžné likviditě. Jedná se o oběžný majetek financovaný z dlouhodobých zdrojů, který slouží k řízení plynulosti výrobního procesu, likvidity.

Na ČPK se lze dívat ze dvou pohledů. Z pohledu manažerského je cílem disponovat co nejvyšším pracovním kapitálem, protože tento kapitál umožňuje firmě pokračovat ve své činnosti i v případě, že bude nucena dostát veškerým svým závazkům. Vlastníci firmy na druhou stranu upřednostňují, aby byl oběžný majetek financován z krátkodobých zdrojů a pouze stálá aktiva ze zdrojů dlouhodobých, které jsou obecně dražší.

Z toho plyne, že z hlediska vlastníka je nejlepší čistý pracovní kapitál minimalizovat, u manažera je tomu opačně.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

(2.4)

**ad b) Ukazatele rentability** – neboli výnosnosti vloženého kapitálu vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejčastěji se vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Obecně platí, že v čitateli se vyskytuje nějaká položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Jedná se o ukazatele, které jednoznačně budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory. Měly by mít v časové řadě obecně rostoucí tendenci. Jiné doporučené hodnoty nebývají u většiny ukazatelů uváděny.

Ve finanční analýze se používají tři druhy zisku:

- EBIT (zisk před odečtením úroků a daní) – zastupuje provozní výsledek hospodaření
- EAT (zisk po zdanění neboli čistý zisk) – představuje výsledek hospodaření za běžné účetní období.
- EBT (zisk před zdaněním) – používá se ke srovnání výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením.

*Rentabilita aktiv (neboli rentabilita celkového vloženého kapitálu - ROA)* – je jeden z nejdůležitějších ukazatelů rentability, jelikož odráží celkovou výnosnost kapitálu, aniž by bral v úvahu kapitálovou strukturu. Výsledná hodnota nám udává, jaká velikost zisku v Kč připadá na 1Kč majetku společnosti. Čím vyšší je výsledek, tím lépe pro firmu. Je významným ukazatelem pro hodnocení managementu. Nezdaněná rentabilita celkového kapitálu informuje o tom, jaká by byla výnosnost podniku, kdyby neexistovala daň ze zisku. Zdaněná rentabilita celkového kapitálu umožňuje srovnatelnost rentability u podniků s různým podílem cizích zdrojů ve finanční struktuře.

$$\text{ROA} = (\text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}) \times 100 (\%) \quad (2.5)$$

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* – tento ukazatel je důležitý zejména pro akcionáře, či vlastníky podniku. Informuje je o tom, zda jimi vložený kapitál přináší dostatečný, požadovaný výnos vzhledem k rizikovosti jejich investice. Obecně platí, že by tento ukazatel měl být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (např. úroky z cenných papírů garantované státem). Výsledek nám říká, kolik Kč čistého zisku připadá na 1Kč námi investovaného kapitálu.

$$\text{ROE} = (\text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}) \times 100 (\%) \quad (2.6)$$

*Rentabilita tržeb (ROS)* – udává, jaký podíl čistého zisku připadá na 1Kč tržeb. V případě, že dosadíme čistý zisk (EAT) dostáváme tzv. ziskové rozpětí, které slouží k vyjádření ziskové marže. Je důležitým měřítkem intenzity konkurenčního boje. Ziskovou marži většinou porovnáváme s průměrem v daném oboru podnikání.

$$\text{ROS} = (\text{Čistý zisk} / \text{Tržby}) \times 100 (\%) \quad (2.7)$$

*Rentabilita nákladů (ROC)* – tímto ukazatelem většinou doplňujeme výsledek rentability tržeb. Udává, jaká část zisku připadá na 1Kč nákladů. Platí, že čím nižší je výsledná hodnota ukazatele tím menší množství nákladů vynaložil podnik k vytvoření tržeb.

$$\text{ROC} = 1 - (\text{Zisk} / \text{Tržby}), \text{ tzn. } 1 - \text{Rentabilita tržeb} \quad (2.8)$$

**ad c) Ukazatele zadluženosti** – posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska. Slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Využitím cizího kapitálu firmy může znásobit své zisky. Obecně platí, že čím vyšší je objem závazků, tím více bude v budoucnu potřeba peněžních prostředků na jejich splacení. Společnost by měla použít cizí kapitál tehdy, pokud výnosnost celkového vloženého kapitálu bude vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím (úrok z cizího kapitálu). Ukazatele zadluženosti umožňují firmám určit, v jakém rozsahu jsou aktiva dané společnosti financována cizími zdroji.

*Ukazatel celkové zadluženosti (neboli věřitelského rizika – Debt ratio)* - čím vyšší je hodnota ukazatele, tím se zadluženost firmy zvyšuje a pro věřitele je rizikovější. Vysoká hodnota tohoto ukazatele tedy pro firmu není příznivá. Tímto ukazatelem se zabírají zejména dlouhodobí věřitelé, jako jsou např. banky. Výsledná hodnota se odvíjí od odvětví podnikání dané firmy, doporučuje se rozmezí 30 – 60%.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = (\text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}) \times 100 (\%) \quad (2.9)$$

*Ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech (Equity ratio)* - jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti, proto by jejich součet měl být 1. Měří míru samofinancování podniku, tedy do jaké míry jsou aktiva společnosti financována vlastním kapitálem (penězi akcionářů).

$$\text{Equity ratio} = (\text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva}) \times 100 (\%) \quad (2.10)$$

*Ukazatel úrokového krytí* – ukazuje jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele, čili o kolik je čistý zisk (EAT) větší než úroky. Čím vyšší hodnoty úrokové krytí dosahuje, tím lépe. Kritická hodnota bývá udávána 1, signalizuje, že podnik vydělává pouze na úroky a ostatní finanční náklady a na vlastníky společnosti tudíž z vyprodukovaného provozního zisku nezbude nic.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = (\text{EAT} + \text{nákl. úroky}) / \text{nákl. úroky} \quad (2.11)$$

**ad d) Ukazatelé aktivity** – hodnotí, jednak jak je daná podnikatelská činnost efektivní a zároveň využití zdrojů podle rychlosti obratu u vybraných položek rozvahy. Pomocí nich zjišťujeme, jak hospodaříme s aktivy a jak to ovlivňuje výnosnost a likviditu. Ukazatele aktivity se zabývají především aktivy oběžnými a krátkodobými závazky, což znamená, že vyhodnocujeme dobu obratu zásob, pohledávek a závazků. Mělo by platit, že doba obratu závazků bude delší než doba obratu pohledávek, jinak by mohlo dojít k druhotné platební neschopnosti.

*Obrat celkových aktiv* – patří k jednomu z hlavních ukazatelů efektivnosti. Hodnotí celkové využití majetku.

Někdy se ukazatel používá v opačném tvaru, jedná se o *ukazatel vázanosti aktiv*. Oba ukazatele měří totéž, rozdíl je v tom, že u ukazatele obratu aktiv je žádoucí růst, opak je u ukazatele vázanosti aktiv, kde je pozitivně hodnocen jeho pokles.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

(2.12)

*Doba obratu zásob* – udává nám, jak dlouho jsou vázána oběžná aktiva ve formě zásob. Je to ukazatel odvozený od rychlosti obratu zásob. Platí tedy, že čím vyšší je rychlost obratu zásob a tedy nižší doba obratu zásob, tím je to lepší pro firmu. Vždy by měla být dodržována optimální výše zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} : 360) \text{ (dny)}$$

(2.13)

*Doba obratu pohledávek* – určuje průměrný počet dní, po které zůstávají odběratelé dlužní. Jinými slovy jedná se průměrné časové období, po které musí daný podnik čekat na inkaso plateb za své již vykázané tržby. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím větší vzniká riziko dočasné ztráty likvidity podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} : 360) \text{ (dny)}$$

(2.14)



*Doba obratu závazků* – udává dobu ve dnech, která v průměru uplyne mezi okamžikem, kdy podnik nakoupí zboží a služby, a okamžikem, kdy dojde fakticky k jejich úhradě. Je velice vyhledávaným ukazatelem věřiteli, kteří se z něj mohou dozvědět, zda podnik dodržuje úvěrovou politiku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} : 360) \text{ (dny)} \quad (2.15)$$

**ad e) Ukazatele produktivity** – se řadí mezi méně známé finanční ukazatele. Proto také ani není příliš mnoho celosvětově ustálených ukazatelů. Mezi dva nejpoužívanější ukazatele z oblasti měření produktivity patří tržby a zisk na zaměstnance.

*Tržby na zaměstnance* - se stanoví jako průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukoval každý její pracovník. Určitou přidanou hodnotou znamená stanovit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru či výrobku při jeho dalším zpracování či distribuci. Na podkladě účetních výkazů se přidaná hodnota vypočte jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby.

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \text{Roční tržby} / \text{počet zaměstnanců} \quad (2.16)$$

*Zisk na zaměstnance* - je podíl zisku před zdaněním, který připadne na jednoho pracovníka.

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \text{Zisk před zdaněním} / \text{počet zaměstnanců} \quad (2.17)$$

### 3) Pyramidový rozklad

Základem pyramidového rozkladu je rozklad jednoho ukazatele do stále podrobnější úrovně. Vrchol celé pyramidy tvoří ukazatel hlavní, nejčastěji ROE či ROA.

Vrcholový ukazatel může být rozložen 2 způsoby (Růčková, 2007):

- a) základní ukazatel se rozkládá do součtu nebo rozdílu dvou nebo více ukazatelů, tzv. aditivní postup
- b) základní ukazatel se rozkládá jako součin nebo podíl dvou a více ukazatelů, tzv. multiplikativní postup.

Úkolem je pochopit, co se stane, když změní zásadněji jedna z položek pyramidy, jaké důsledky pro firmu z toho plynou. V pyramidové soustavě je vždy jeden ukazatel zvolen jako nejdůležitější a analýza pak slouží k tomu, aby jednak identifikovala a jednak kvantifikovala činitele mající vliv na zvolený vrchol. V pyramidě má proto každý ukazatel své místo, které vyplývá jednak z vlastní logiky rozkladu, jednak z charakteru matematických a statistických vazeb. Pyramidový rozklad má menší vypovídací schopnost a je vhodný spíše pro podklady pro další hodnocení či jako rychlé a obecné srovnání řady podniků. V současné době patří mezi nejznámější pyramidové rozklady tzv. Du Pontův rozklad. Je zaměřen na rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele (Růčková, 2007).

#### **4) Souhrnné ukazatele (neboli Soustavy účelově vybraných ukazatelů)**

Souhrnné indexy hodnocení podniku představují celkovou charakteristiku finančně ekonomické situace podniku a jeho výkonnosti vyjádřené jedním číslem (je nepřesně nazýván souhrnný index). Tím měly překonat určitou subjektivnost výběru ukazatelů a vytvořit agregovanou charakteristiku výkonnosti podniku a jeho celkového hodnocení. Patří zde bonitní modely a bankrotní modely. Bonitní modely mají odrážet kvalitu firmy podle její výkonnosti, jsou orientovány na vlastníky a investory, kteří nemají podklady a informace pro ocenění firmy běžnými metodami oceňování. Provádí se srovnávání firem v rámci stejného oboru podnikání. Bankrotní modely charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům a jsou důležité zejména pro věřitele. Každá firma je reálně ohrožena bankrotem, kterému předchází určité typické symptomy. Mezi nejznámější bankrotní modely lze zařadit Altmanův model a Model Beaverův (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Používanějším z těchto dvou modelů je Altmanův model, proto jsem se rozhodla jej krátce popsat.

### *Altmanův model*

Pro své zkoumání vybral Altman dvě skupiny firem – jedny před krachem a druhé excelentní. Vytvořil váhy jednotlivých ukazatelů a na základě stanových hodnot zařadil poté podniky do tří skupin. Altmanův model relativně dobře předpovídá bankrot podniku na dva roky dopředu, s pravděpodobností cca 70 % na dobu budoucích pěti let. Význam spočívá v tom, že poskytuje objektivnější informace než paralelní ukazatelové soustavy (jsou odvozeny z rozsáhlých empirických průzkumů), ve kterých výběr ukazatelů je značně subjektivní.

## **2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti firem**

Při stanovování výkonnosti firem pomocí soustavy ukazatelů dochází k ovlivňování vykázaného zisku. Soustavy ukazatelů nerespektují časovou hodnotu peněz a rovněž se do nich nepromítá ani podstupované podnikatelské riziko, čímž může být výkonnost podniku zkreslena. Na základě toho došlo ke vzniku moderních přístupů měření finanční výkonnosti firem (Mařík, Maříková, 2005).

Výkonnost podniku lze počítat pomocí následujících ukazatelů (Mařík, Maříková, 2005):

- *Ekonomická přidaná hodnota (EVA)* – jedná se o rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Tento ukazatel se stal velmi populární díky faktu, že bere v potaz i náklady na vlastní kapitál. Ukazatel EVA slouží především k posouzení hodnoty majetku vlastníků, tzv. shareholder value. Do nákladů na kapitál se započítávají náklady obětované příležitosti. Výhodou této metody je to, že prostřednictvím ceny kapitálu zohledňuje rizikovost investice.
- *Tržní přidaná hodnota (MVA)* - je rozdíl mezi tržním ohodnocením majetku vloženého do podniku a souhrnem upravené účetní hodnoty veškerého investovaného kapitálu plus závazků. Čím je MVA vyšší, tím větší bohatství podnik vytvořil pro své akcionáře. Pokud tržní cena vlastního jmění tedy převyšuje jeho účetní hodnotu, společnost bude pro majitele (akcionáře) vytvářet tržní přidanou hodnotu.

- *Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI)* – zaměřuje se na peněžní toky podniku a porovnává je s celkovými vloženými aktivy za uplynulý rok. Určuje hodnotu akcie.

Jak jsem již uvedla, zaměřila jsem se tedy na podrobnější popis poměrových ukazatelů, jelikož je budu používat v praktické části. Stručně jsem nastínila moderní přístupy k měření výkonnosti, aby můj výčet nebyl částečný, nerozebírala jsem však tuto problematiku detailně.

### **2.2.3 Komplexní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku**

V této kapitole uvedu dle mého názoru dva současně nejpoužívanější přístupy k hodnocení výkonnosti podniku – EFQM a BSC, aby byl mnou uvedený výčet přístupů k hodnocení výkonnosti podniku úplný.

Podstatou komplexních přístupů je určit vhodný okruh kritérií hodnocení. Nejpoužívanější jsou kritéria ekonomická a mikroekonomická, ze kterých přístupy vychází.

V současné době patří mezi komplexní přístupy následující modely (Mařík, Maříková, 2005):

- *Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)* - logika tohoto modelu vychází z koncepce TQM. Jedná se o dobrovolný systém, který se skládá z devíti kritérií. Jsou jimi vedení, politika a strategie, personální řízení, zdroje a partnerství, procesy, spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv na společnost a měření výkonnosti společnosti. Každé z kritérií má svou váhu. Ideální úroveň výkonnosti představuje maximálně dosažitelných 1 000 bodů, z toho 500 bodů spadá na předpoklady a 500 bodů na výsledky. Prvních pět jsou „předpoklady“ a čtyři zbývající „výsledky“. Předpoklady představují to, co organizace dělá a výsledky v sobě skrývají to, čeho společnost dosahuje. Každé z devíti kritérií je doplněno řadou dílčích subkritérií, pod kterými jsou uvedeny pomocné body dále objasňující význam subkritérií.

Model vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím pracovníků, partnerství, zdrojů a také procesů.

- *Balanced Scorecard (BSC)* – podrobnému popisu této metody se budu věnovat v následujících kapitolách

## 2.3 Popis metody Balanced scorecard

Z jednotlivých výše uvedených přístupů k měření výkonnosti podniku jsem si vybrala pro účely zpracování mé diplomové práce metodu Balanced Scorecard. Myslím si, že se jedná o nejefektivnější způsob měření výkonnosti.

Původní koncept byl na počátku 90. let vyvinut ekonomy Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem na Harvard Business School. Základní myšlenkou byla nutnost zohlednění různých relevantních součástí činnosti podniku (finance, procesy, zákazníci, zaměstnanci) k tomu, aby bylo možné ocenit výkony určité společnosti (Lang, 2007).

V současnosti lze považovat BSC za nepropracovanější metodu používanou k efektivnímu strategickému řízení. Volně ji můžeme přeložit jako metoda tzv. vyrovnaného (vyváženého) skóre.

Vyváženost v rámci metody BSC by měla být dodržena v následujících oblastech:

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi minulostí, současností a budoucností podniku,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi časnými a pozdními indikátory,
- mezi interním a externím pohledem na dění v podniku (Lang, 2007).

Používání pouze finančních měřítek k hodnocení výkonnosti tedy není pro moderní podniky postačující, protože zobrazují informace o minulých finančních transakcích bez návaznosti na budoucnost.

BSC kromě těchto finančních ukazatelů zahrnuje tzv. „měkké faktory“, mezi které patří např. fluktuace, věrnost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, podíl chybovosti, doba provádění podnikových procesů apod. Původní finanční měřítka vypovídající o minulé výkonnosti BSC obohacuje o měřítka nová, která informují o hybných silách budoucí výkonnosti. Dochází k propojení finančních a nefinančních měřítek v jeden souhrnný systém ukazatelů maximalizující tvorbu hodnoty podniku (Lang, 2007).

V případě, že jsou správně vybrány a nadefinovány strategické cíle a měřítka podniku může BSC objasnit strategii směřování podniku a zároveň ji měřit. Metoda BSC dokáže usměrňovat chování v souladu se strategií. Chování je tedy ovlivňováno stanovenými cíli. Společné cíle, jejich vyhodnocování, revize, tvorba i kontrola vedou k otevřenější komunikaci a nutí k vzájemné spolupráci. Metodika BSC tak vede k myšlenkovému sjednocení managementu a zaměstnanců podniku nad vizí, strategií i strategickými cíli. Tak byl zásadním způsobem změněn hlavní význam původního konceptu. Místo strukturovaného seznamu měřítek stojí v popředí zájmu strategické cíle a jejich znázornění.

Ze stanovené vize a strategie podniku následně vyplývají cíle a jejich měřítka, které hodnotí výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Jednotlivé perspektivy tvoří rámec BSC. Na základě tohoto faktu jsou v BSC mezi jednotlivými cíli v daných perspektivách hledány vztahy příčin a následků, jejichž zakreslením vznikají strategické mapy. Slouží jako základní zobrazení BSC dané firmy (Vysušil, 2004).

### **2.3.1 Perspektivy metody BSC**

Všechny čtyři perspektivy jsou si ve významnosti rovnocenné, avšak z pohledu příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou procesní a výkonnost procesů je výrazným způsobem určována schopností společnosti učit se a růst. Jednotlivé oblasti jsou propojeny šipkami, jak lze vidět na obrázku 2.1. Tímto způsobem je poukázáno na nepřetržitý koloběh vyvažování všech čtyř oblastí. Důležité je soustředit se na vyvážení všech čtyř oblastí (Kaplan, Norton, 2005).

Obr. 2.1. Základní rámec metody BSC



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Kaplan, Norton (2005, str.23)

### 2.3.1.1 Finanční perspektiva

Finanční ukazatele se používají k hodnocení výkonnosti podniku již dlouho. Finanční perspektiva BSC se snaží nalézt místo či pozici firmy, ve které bude firma pro své současné či budoucí zákazníky atraktivní. Primárním důvodem existence organizace je většinou maximalizace zisku organizace, popřípadě také vytváření dlouhodobé hodnoty pro akcionáře a majitele. Finanční efekty jsou konečnými důsledky dřívějších aktivit v ostatních perspektivách, uvědomění si těchto vazeb může poskytnout manažerům či jiným subjektům lepší pochopení hybných sil a potenciálu, které jsou nutné k dosažení žádoucích finančních cílů a výsledků.

BSC tedy zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka říkají, zda provádění podnikové strategie vede ke zlepšování klíčových výsledků.

Finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash-flow (Kaplan, Norton, 2005).

Finanční cíle a měřítka musejí v BSC hrát dvojí roli:

- definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie
- sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle se mohou lišit podle toho, v jaké fázi životního cyklu se podnikatelská jednotka nachází. Nejčastěji jsou uváděny fáze:

- růstu
- udržení se
- největších výnosů (Fibírová, Šoljaková, 2005)

V růstové fázi jsou cíle zaměřeny na růst prodejů - na nových trzích, nových zákazníkům, nebo nových výrobků a služeb. Podniky se proto snaží vyrábět co nejvíce výrobků a investují do rozšíření výrobních kapacit nákupem nových výrobních strojů a linek, zaměstnáváním nových lidí, investicemi do výzkumu nových druhů výrobků či modifikací stávajících výrobků a investicemi do lidského potenciálu. Podniky v této fázi mohutně investují a očekávají za to odpovídající míru růstu prodejů, především v cílových segmentech.

Ve fázi udržení se nachází asi nejvíce podniků. Cílem této fáze je přitáhnout investice s rychlou dobou návratnosti investovaného kapitálu. Podnik se ve svých interních procesech snaží odstranit úzká místa a zvýšit kapacity, nejčastěji cestou neustálého zlepšování. Finanční cíle této fáze jsou zaměřeny na tradiční finanční metody, jako jsou ROCE, nebo provozní a hrubý zisk. Některé podniky zavádějí novější metody měření, např. ukazatel EVA.

Fáze sklizně, nebo též zralosti, má za cíl sklízet plody svých investic investovaných v minulých fázích. Podnik v této době investuje jen do nutné údržby strojů a zařízení. Nesnaží se rozvíjet dál a nabývat nové schopnosti a znalosti. Finanční cíle jsou orientovány na provozní cash flow. Měří se především přítok hotovosti, který by měl být, co největší.

Dle autorů Kaplana a Nortona každé z výše uvedených strategií odpovídají tři finanční oblasti, které korespondují s fázemi životního cyklu. Mezi tyto finanční oblasti patří:

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix),
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,
- využití zdrojů/investiční strategie.



### 2.3.1.2 Zákaznická perspektiva

K dosažení finančních cílů je nutné, aby podnik přinášel zákazníkům nějakou hodnotu, která bude pro zákazníka vyšší než cena, kterou musí za danou hodnotu zaplatit. Zákaznická perspektiva se tedy snaží přijít na to, jaké místo by měly zaujímat výrobky a služby v podniku, aby dokázaly vytvářet hodnotu požadovanou zákazníky.

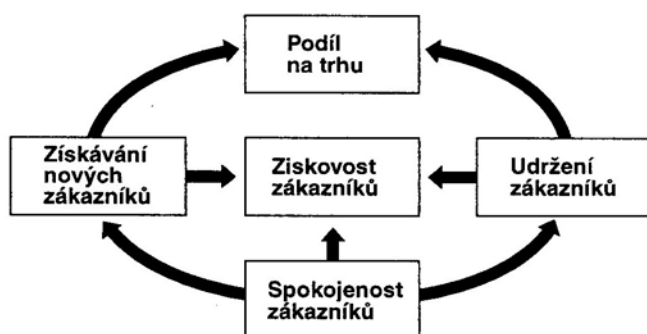
V dnešní době jsou však zákazníci mnohem náročnější a uspokojit jejich přání je mnohem složitější. Požadavky zákazníků jsou různorodé, proto podnik nemůže uspokojit všechny zákazníky, ale musí si vybrat jen určitou skupinu, segment, na který se zaměří. Segmentací zákazníků podnik lépe rozpozná požadavky lidí a přizpůsobit jim cenu, jakost, funkčnost, image či servis produktu, a tím je lépe uspokojit (Kaplan, Norton, 2005).

V této perspektivě si podniky většinou volí dva soubory měřítek. Prvním souborem jsou základní (klíčová) měřítka, druhý tvoří tzv. hybné síly, mezi které se řadí cena, čas a kvalita výrobku či služby. Hybné síly zjišťují, na co se podnik musí zaměřit, aby dosahoval lepších výsledků u klíčových měřítek.

Mezi klíčová měřítka této perspektivy patří *podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků* (Kaplan, Norton, 2005).

Klíčová měřítka mohou být následně seskupena do řetězce příčinných souvislostí, jak ukazuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2. Propojení základních měřítek zákaznické perspektivy



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace autorů Kaplan, Norton (2005, str. 58)

Podnik si musí nejdříve ujasnit, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a následně zvolit hodnotovou výhodu. Tyto výhody pak představují hybné síly základních měřítek. Potom mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které v případě, že budou splněny, umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky, popřípadě jej ještě zvětšil (Vysušil, 2004).

*Hodnotové výhody lze rozdělit do tří kategorií:*

- Vlastnosti výrobku/služby – určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost.
- Vztahy se zákazníky – zahrnuje dodání výrobku/služby zákazníkovi, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka.
- Image a pověst podniku – tato dimenze umožňuje podniku aktivně se profilovat vůči svým zákazníkům.

Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami lze nasměrovat podniky tak, aby svým cílovým zákaznickým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody (Kaplan, Norton, 2005).

### **2.3.1.3 Perspektiva interních procesů**

Stanovených zákaznických cílů podnik dosáhne mimo jiné tím, že bude muset vynikat v určitých interních procesech. Perspektiva interních podnikových procesů je poměrně rozsáhlou oblastí BSC a dává prostor pro cíle v oblasti logistiky, výroby, jakosti, informačních systémů apod. V rámci této perspektivy jsou identifikovány ty procesy, v nichž musí organizace vynikat, aby neustále přidávala hodnotu zákazníkovi a v konečném důsledku i akcionářům či majitelům a plnila tak stanovenou nabídku hodnot.

Vhodné je tuto perspektivu definovat až po určení finančních a zákaznických cílů. Každý podnik má jiné procesy přidávající hodnotu pro zákazníka. Většinou jsou uváděny tři základní procesy, které existují v každém podniku a slouží tedy jako šablona, kterou mohou firmy dále upravovat dle svých potřeb (Lang, 2007).

Jedná se o:

- a) Inovační proces
- b) Provozní proces
- c) Poprodejní servis (Kaplan, Norton, 2005; Lang, 2007).

ad a) Inovační proces

Inovační proces se skládá ze dvou prvků. Nejdříve je provedena identifikace trhu, kdy je na základě výsledků průzkumu trhu zjištěna velikost trhu, povaha zákaznických preferencí a další informace nutné k následnému stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Na základě těchto informací dochází k návrhu a následně samotnému vývoji aktuálního výrobku či služby. Pravidelným zjišťováním zákaznických preferencí a následně inovací výrobků dle požadavků zákazníka může firma získat značnou konkurenční výhodu. Tento krok by tedy neměl být podceňován. Využívá se zde nejčastěji měřítko doby zvratu, hrubý zisk z nových produktů nebo časový profil prodejů výrobků, které byly nově uvedeny na trh.

ad b) Provozní proces

Provozní proces zpravidla začíná konkrétní objednávkou od zákazníka. Jedná se o krátkodobé vytváření hodnoty v podniku. V rámci provozního procesu je sledován čas, který uplyne od objednávky až po dodávku. Zkrácení doby realizace může podnik dosáhnout pomocí vhodného reengineeringu podnikových procesů. Velký důraz je kladen rovněž na řízení jakosti. Měření kvality provozního procesu je do jisté míry identifikací závad v samotné výrobě, chyb ve využívání informací, komunikaci se zákazníkem a další. Toto vše vedlo postupně k nahrazení tradičních nákladových a finančních měřítek měřením kvality provozního procesu a doby cyklu a nákladů.

ad c) Poprodejní servis

Do poprodejního servisu patří různé druhy opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb, např. prostřednictvím kreditních karet. Vhodnými měřítky může být čas, kvalita servisu a výše nákladů. Firma zaujímající kladný vztah k životnímu prostředí je mnohem lépe přijímána komunitou, v níž existuje. Společnost tedy může v tomto bodě do svých strategických cílů zahrnout také problematiku životního prostředí.

#### 2.3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC umožňuje podniku prostřednictvím kvalitního lidského kapitálu vynikát v definovaných klíčových procesech. Lze říci, že perspektivy učení se a růstu vyrůstá úspěch či neúspěch daného podniku zejména v současné, znalostně orientované době. Čtvrtá perspektiva BSC tedy popisuje nehmotná aktiva organizace a jejich roli ve strategii.

V předchozích třech perspektivách většinou dochází k odhalení rozdílů mezi současnými schopnostmi a dovednostmi jak jednotlivých zaměstnanců, tak systémů v podniku a procedur a tím, jaké by skutečně měly být, aby bylo dosaženo vyšší výkonnosti podniku. V perspektivě učení se a růstu je poté třeba na základě těchto zjištěných rozdílů investovat efektivně do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy a zdokonalovat podnikové procedury. Vše za účelem zvýšení výkonnosti podniku a umožnění dosažení cílů ve třech předchozích perspektivách (Kaplan, Norton, 2005).

Lze identifikovat 3 základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- a) Schopnosti zaměstnanců
- b) Schopnosti informačního systému
- c) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, Norton, 2005; Horváth & Partners, 2002).

ad a) – v oblasti schopnosti zaměstnanců došlo v poslední době k největším změnám. Zatímco ještě prakticky nedávno se po zaměstnancích vyžadovala hlavně manuální práce a o jejich názory neměl nikdo zájem, dnes o jejich názory zájem je, protože právě zaměstnanci jsou nejbližší zákazníkovi a nejlépe znají jeho přání. U zaměstnanců je vyžadována také jistá míra tvůrčích schopností, zainteresovanost na dosahování cílů podniku. Požadované znalosti zaměstnanců podnik velice často udržuje rekvalifikací v dané oblasti.

Mezi zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin klíčových měřítek této oblasti patří:

- spokojenost zaměstnanců – díky spokojeným zaměstnancům může docházet ke zvyšování produktivity, zlepšování kvality poskytovaných služeb a zákaznického servisu. Měření spokojenosti zaměstnanců je proto důležitou oblastí perspektivy učení se a růstu. Nejčastěji je za k tomuto účelu využíváno dotazníků.

- udržení zaměstnanců – v této části se podnik zaměřuje většinou na udržení těch pracovníků, kteří jsou pro firmu klíčoví, a ztráta takového intelektuálního kapitálu by znamenala nárůst nákladů. Odchod významných pracovníků je také příležitostí pro konkurenční firmy, které díky nim mohou získat konkurenční výhodu a zvýšit profesionalitu zaměstnanců. Schopnosti firmu udržet si klíčové zaměstnance, můžeme měřit pomocí procenta obratu klíčových zaměstnanců.
- produktivita zaměstnanců – na produktivitu zaměstnanců mají do značné míry vliv dovednosti, kterými disponují. Měřítkem zde může být např. zisk na zaměstnance či obrat na zaměstnance.

Na základě stanovených měřítek by mělo dojít k identifikování hybných sil.

Tyto se obvykle odvíjí od tří kritických aktivátorů:

- Rekvalifikace zaměstnanců – vyplývá z potřeby zajišťovat zákaznické cíle a interní podnikové cíle. Zaměstnanci se tedy musí učit novým věcem a dále se vzdělávat, aby mohli plnit přání zákazníků (cíle zákaznické perspektivy) a celkově strategické vize podniku
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců

ad b) Samotné schopnosti a motivace zaměstnanců k efektivní práci nestačí. Je důležité, aby měli včasné a přesné informace. Dělníci potřebují mít jasné a stručné informace o tom, co, kdy a jak vyrábět, manažeři potřebují znát informace o zákaznících, finančních důsledcích svých rozhodnutí.

ad c) Správnou motivací zaměstnanců může podnik ukázat svým zaměstnancům, že má zájem o jejich názoru. Pracovníci jsou poté produktivnější a kreativnější a snaží se přicházet s novými nápady, jejichž realizace může pomoci k naplnění podnikových cílů. Motivaci zaměstnanců lze jednoduše měřit pomocí měřítka počtu podnětů na zaměstnance, respektive počtem implementovaných podnětů. Dalšími měřítky mohou být z oblasti jakosti – pozdní dodávky, počet chyb, odpad a absence, či měření osobní a podnikové angažovanosti.

### 2.3.2 Implementace metody BSC

V následující kapitole podrobněji popíšu kroky, kterými se budu následně zabývat v praktické části své diplomové práce. Po jejich určení by poté mělo dojít k úspěšné implementaci metody BSC do podniku.

Implementací metody BSC v podniku by mělo být docíleno propojení finančních záměrů podniku s celopodnikovou strategií. Finanční cíle představují střed, do kterého směřují postupně cíle a měřítka ostatních perspektiv-zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu. Nejobtížnější oblastí tvorby a zavádění BSC je oblast péče o zákazníky, jejichž odborný růst je nezbytným předpokladem růstu výkonnosti podniku a ne vždy je lehké ho zajistit (Kaplan, Norton, 2005).

Zavádění BSC je kontinuálním procesem, nikoliv jednorázovou akcí. Vytvoření a aplikace vyžadují určitou dobu pro odzkoušení, což je důsledkem odlišnosti podniků (různá firemní kultura, konkurenční prostředí, portfolio zákazníků, jiné marketingové segmenty, jiné kritické technologie, znalosti a schopnosti). Mohou být odhaleny některé nedostatky, jako například chybějící ukazatele, a je tedy nutné doplnit a upravit například informační systém podniku. V průběhu tvorby BSC se mohou vyskytnout i další komplikace, což může vést až ke ztrátě dynamiky či důvěry managementu.

Samotný postup implementace BSC popisují různí autoři jinými způsoby. U všech autorů se však dá najít alespoň pět základních postupových kroků při zavádění BSC:

- Vyjasnění strategie
- odvození strategických cílů
- vybudování vztahů příčin a následků
- výběr měřítek
- stanovení strategických akcí (Vysušil, 2004).

Horváth & Partners (2002) k tomuto postupu mezi 4. a 5. krokem dodává ještě jednu fázi, a to fázi určení cílových hodnot.

Proces implementace BSC mohou účelně podpořit workshopy, které se provádí s jednotlivými skupinami manažerů. (Horváth & Partners, 2002).

### **2.3.2.1 Vyjasnění strategie**

S vyjasňováním strategie se může začínat buď od nejvyšší řídicí úrovně směrem dolů či naopak. Záleží to na metodě, kterou podnik pro rozšíření strategie ve své firmě zvolí. K zavádění metody BSC by měli mít možnost vyjádřit se všichni.

Pro vyjasnění strategie podniku, která je důležitá ke stanovení strategických cílů podniku je vhodná Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví a tedy na určitém trhu je určována zejména působením pěti základních činitelů:

- : 1) Vyjednávací silou kupujících (odběratelů)
- : 2) Vyjednávací silou dodavatelů
- : 3) Ohrožení ze strany nově vstupujících firem
- : 4) Hrozbou substitučních výrobků
- : 5) Rivalitou firem působících na daném trhu

Výše uvedené síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyšších zisků. Zmíněné konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a v průběhu času může docházet k jejich změnám.

#### *Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)*

Odběratelé ohrožují podniky tehdy, kdy tlačí ceny dolů, nebo když chtějí vysokou kvalitu či lepší servis. Tímto dochází k růstu nákladů. Pokud tedy má podnik spíše slabé odběratele, znamená to pro něj příležitost zvyšovat ceny a dosahovat tak větších zisků.

Můžeme tedy říci, že kupující (odběratel) má větší sílu za těchto podmínek (Porter, 1994):

- Nakupuje-li odběratel velké množství v relaci k dodavatelské celkovému objemu prodeje – mohou působit na snížení ceny svou kupní silou
- Odběratel vytváří znatelnou hrozbu zpětné integrace
- Odběratel je plně informován
- Produkty, které nakupuje v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované
- Produkty, které odběratel nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelských nákladů nebo nákupů a další

### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatelé mohou výrazným způsobem kontrolovat výši dosahovaného zisku v odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu nakupovaných statků a služeb. Slabí dodavatelé tedy umožňují, aby podnik snížil cenu a požadoval vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů.

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména:

- Když je nabídka ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- Pokud nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- Jestliže odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny
- V případě, že dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání

### *Ohrožení ze strany nově vstupujících firem (potencionální konkurenti)*

Do této oblasti patří podniky, které si v současné době nekonkurují, ale v budoucnu by k tomu mohlo dojít. Čím vyšší je riziko vstupu nových konkurentů, tím vyšší je hrozba snížení ziskovosti podniků uvnitř mikrookolí. Nově vstupující podniky totiž přinášejí do odvětví novou kapacitu, rovněž usilují o získání určitého tržního podílu na trhu.

Pokud však riziko vstupu nových firem není vysoké, mohou tohoto využít podniky uvnitř mikrookolí zvýšením ceny a dosažení většího zisku (Porter, 1994).



Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Překonání bariér podstatně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurence vynaložit (Dedouchová, 2001).

Mezi hlavní překážky vstupu nových firem do odvětví patří (Porter, 1994):

- Úspory z rozsahu – jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Takovéto úspory poté odrazují nové účastníky například potřebou vstupu s velkým rozsahem výroby
- Diferenciace produktu či služby – firmy mají zavedené své značky a věrnost zákazníků, která vyplývá z jejich dobrého servisu, rozdílností služeb apod.
- Kapitálová náročnost – potřeba investovat velké peněžní prostředky novými firmami, aby vůbec mohly konkurovat stávajícím společnostem, vytváří silnou překážku vstupu
- Vládní politika – vláda může imitovat či dokonce uzavřít vstup do odvětví například udělením či spíše neudělením licencí pro výkon apod.
- a další

#### *Hrozba substitučních výrobků*

V případě, že existují blízké substituty je vytvářena konkurenční hrozba, čímž dochází k omezování ceny a limitování ziskovosti podniku. V opačném případě mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.

Identifikace substitutů je pro firmu velice důležitým úkonem. Znamená to najít jiné produkty, které uspokojují stejné potřeby zákazníků jako produkt dané firmy.

#### *Rivalita firem působících na daném trhu*

Poslední z konkurenčních sil vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř současného konkurenčního prostředí. Velikost této konkurenční síly vychází z úsilí, které vkládají konkurující podniky do pokusu získat výhodnější tržní pozici, lepší konkurenční strategie.

Pokud je tato síla nepatrná, podniky mohou zvýšit ceny svých výrobků či služeb a dosáhnout většího zisku. V opačném případě dochází k tzv. cenové konkurenci, která limituje ziskovost a snižuje výnos z prodeje.

Takováto rivalita mezi podniky působící na daném trhu může být vysoká v těchto případech (Porter, 1994):

- Jedná se o velmi málo rostoucí či dokonce zmenšující se trh. V tom případě se mohou firmy snažit udržet svoji pozici na trhu za každou cenu a to jak cenovou tak necenovou konkurencí.
- Jedná se o nové a do budoucna lukrativní odvětví.
- Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti volí strategii přežití.
- Bariéry odchodu z odvětví jsou velmi vysoké a další.

#### **2.3.2.2 Odvození strategických cílů**

Správným odvozením strategických cílů lze omezit velký počet potenciálních cílů a vybrat ty z nich, které jsou pro podnik strategicky nejvýznamnější. Kvalita strategických cílů je důležitá pro úspěšné zavedení a realizaci metody BSC do podniku.

Pro vyjádření možných strategických cílů jsou důležitá následující pravidla (Lang, 2007):

- Každá perspektiva nesmí obsahovat více než čtyři až pět cílů – jen tak lze zachovat přehlednost.
- Cíle se popisují krátkou větou
- Důležité je soustředit se na cíle, které jsou pro podnik strategicky nejvýznamnější
- Cíle maximálně konkretizovat

### **2.3.2.3 Vybudování vztahů příčin a následků**

Odvozené strategické cíle musíme propojit vazbami, aby bylo vidět, že spějí jedním směrem, a to k dosažení strategie. Vhodným prostředkem pro znázornění vztahu příčin a následků může být strategická mapa. Rozděluje cíle dle perspektiv. Na vrcholu strategické mapy stojí finanční perspektiva a její cíle, pod ní perspektiva zákaznická, perspektiva interních podnikových procesů a poslední je perspektiva učení se a růstu. Jednotlivé cíle v perspektivách jsou vzájemně propojeny šipkami, které naznačují, jaké cíle na sebe působí a ovlivňují se. Ve strategické mapě může být znázorněno více vazeb, než je cílů. (Kaplan, Norton, 2005).

### **2.3.2.4 Výběr měřítek strategických cílů**

Strategické cíle, které byly stanoveny v jednotlivých perspektivách, je nutné měřit. Jen tak mohou manažeři vědět, zda dochází k jejich dosažení. Stanovená měřítka vycházejí z povahy strategického cíle a dále jej specifikují. Jeden cíl může mít jedno, ale i více měřítek. Nedoporučuje se však používat více než tři měřítka jednoho cíle. Při výběru vhodných měřítek by se měly zohledňovat náklady měření. Každé zvolené měřítko by mělo být popsáno a měl by být uveden způsob jeho výpočtu.

Následující kritéria napomáhají při výběru vhodných měřítek (Charvát, 2006):

- Můžeme z měřítka vyčíst míru dosažení požadovaného cíle?
- Ovlivníme měřítkem chování zaměstnanců v požadovaném směru?
- Jak přesně měřítko odráží příslušný cíl?
- Je možná jednoznačná interpretace měřítka?
- Je zajištěn princip zjišťování měřítka?

- Může osoba zodpovědná za dosažení cíle z větší části měřítko ovlivnit?
- Je měřítko ovlivnitelné krátkodobě (1 rok) nebo dlouhodobě (>2 roky)

### 2.3.2.5 Určení cílových hodnot

Cílovou hodnotou je myšlena určitá pozice, do které se chce podnik za určité časové období dostat. Cílové hodnoty by neměly být nedosažitelné, ale zdravě ctižádostivé.

Při stanovování cílových hodnot v rámci metody BSC je třeba zachovávat i v tomto případě jejich rovnovážnost. Cílové hodnoty se většinou stanovují na období 3-5 let, což má souvislost se strategickým plánováním (Kaplan, Norton, 2005).

### 2.3.2.6 Určení strategických akcí

Strategické akce jsou definovány pro jednotlivé strategické cíle. Pomocí nich by mělo být dosaženo jednotlivých cílů, které si podnik v každé z perspektiv BSC stanovil. Podnik by měl jasně stanovit důležitost pořadí jednotlivých akcí, není možné realizovat všechny najednou. Při návrhu a odvození strategických akcí rozlišujeme tři fáze (Charvát, 2006):

- *Přehled stávajících projektů a s nimi spojených zdrojů* - v každém podniku se objevují neustále nové projekty týkající se různých témat. Nestává se však pravidlem, že existuje jakýsi přehled o aktuálně probíhajících projektech a zdrojích, které jsou pro tyto činnosti využívány.
- *Tvorba návrhů strategických akcí* - stávající projekty a opatření často nestačí ke komplexní realizaci strategických cílů vyjádřených v BSC. Z tohoto důvodu je nutné navrhnout další opatření, které by mohly dále podpořit dosažení jednotlivých strategických cílů.
- *Uspořádání strategických akcí*

### **3. Charakteristika podniku vybraného pro implementaci metody Balanced Scorecard**

V této části diplomové práce představím firmu, ve které bude metoda BSC implementována. Stručně popíšu způsob, jakým v současnosti společnost měří svou výkonnost, a nastíním vizi společnosti ABC. V další části již budu popisovat jednotlivé kroky implementace metody BSC v podniku tak, jak je uvádím v teoretické části své diplomové práce. Pro zpracování této práce jsem využívala jak veřejně dostupné informace z webových stránek společnosti, tak výroční zprávy. Byl mi rovněž poskytnut čas a prostor pro rozhovor s finanční ředitelkou firmy a managementem společnosti.

Společnost, ve které jsem svou diplomovou práci zpracovávala, si nepřála, aby byl uveden její pravý název pro účely této práce.

#### **3.1 Popis společnosti ABC**

Společnost ABC patří mezi prvních pět největších a nejznámějších spedičních firem v ČR. Byla založena v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným. V roce 2004 došlo k její přeměně na akciovou společnost. Rok 2007 znamenal pro firmu fúzi se zahraniční společností, jejíž majetek byl převeden na společnost ABC. Hlavním předmětem podnikání společnosti je vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. Za dobu svého působení nasbírala bohaté zkušenosti a přepravila přes 130 miliónů tun zboží. V dnešní době se řadí k předním českým a středoevropským zasilatelským společnostem. Společnost ABC má dvě tuzemské dceřiné společnosti a dvě zahraniční.

Společnost ABC se skládá z obchodního oddělení, oddělení pro strategii a rozvoj, finanční úsek a oddělení správy majetku. V obchodním a finančním oddělení pracuje nejvíce zaměstnanců, v prvním z nich je 19 a ve druhém 16 pracovníků. Oddělení pro strategii a rozvoj se skládá pouze z ředitele a zástupce ředitele daného úseku. Posledním oddělením je správa majetku, na kterém pracují celkem 4 zaměstnanci. Vrchol celého organizačního uspořádání tvoří řídicí management se sedmi členy.

Společnost získala v roce 1997 certifikát systému řízení jakosti (QMS) za kvalitně poskytované služby obchodním partnerům. Od té doby již společnost Bureau Veritas Certification Czech Republic provedla ve firmě ABC 4 úspěšné re certifikační audity dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2000.

Společnost ABC je přidružený člen Mezinárodní federace zasílatelských svazů FIATA, dále člen Svazu spedice a logistiky České republiky a člen Svazu dopravy České republiky.

### **Společnost ABC nabízí**

1. Komplexní služby v oblasti zasílatelství a přepravy
  - a. železniční přepravy
  - b. námořní přepravy
  - c. silniční přepravy
  - d. říční přepravy
  - e. přepravy těžkých & nadrozměrných zásilek
  - f. překládky zboží v evropských přístavech
  - g. překládky zboží z širokorozchodných vozů na vozy normálního rozchodu
  - h. celní služby
2. Pronájem železničních vozů – má soukromý vozový park s více než 500 železničními vozy
3. Kvalifikované poradenství

Nejvíce přepravovanou komoditou v roce 2008 i 2009 byla ruda a truska, druhou nejvíce přepravovanou pak železo a hutní materiál. Zatímco v roce 2007 přepravili celkem 9,3 mil. tun komodit, v roce 2008 množství vzrostlo na 10,3 mil tun, avšak v roce 2009 přepravené množství rapidně pokleslo na pouhých 5 mil. tun komodit.

Nejvíce obchodů je uskutečňováno přes české, slovenské, polské a rakouské tratě. Nejčastěji nabízenými námořními přístavy jsou Štětín, Gdaňsk, Gdynia, Hamburk. Nejčastěji nabízené říční přístavy společností ABC jsou Mělník, Lovosice, Ústí nad Labem, Děčín.

### 3.2 Současný způsob měření výkonnosti v podniku ABC

V současné době společnost ABC měří svou výkonnost pomocí finanční analýzy. Využívají zde jak absolutních finančních ukazatelů, tak poměrových finančních ukazatelů. Mezi hlavní absolutní finanční ukazatele využívané firmou ke sledování výkonnosti patří celková aktiva, celková pasiva, celkové výnosy a náklady, výsledek hospodaření před zdaněním. Veškeré tyto údaje jsou zjistitelné z výročních zpráv společnosti ABC. Firma sleduje, jak se hodnoty jednotlivých absolutních ukazatelů mění oproti minulému období. Posledním absolutním ukazatelem je průměrný počet zaměstnanců, který je zjišťován z personální agendy.

Lepší přehled o své výkonnosti firma dosahuje provedením finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů. Zde společnost ABC sleduje zejména ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE), ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel pohotové likvidity a obrát aktiv.

Sledování výkonnosti ve společnosti ABC probíhá také pomocí určitých nefinančních ukazatelů jako je množství přepravených komodit v tunách za rok, přepravené množství komodit podle jednotlivých tratí dle území a další.

Z výše uvedeného lze vyčíst, že společnost se při měření výkonnosti zaměřuje převážně na finanční ukazatele ať už absolutní, poměrové ukazatele a některé ukazatele obchodní výkonnosti.

Jak jsem zmínila již v teorii, finanční ukazatele neposkytují dostatečný přehled o výkonnosti dané firmy. Komplexnějšího hodnocení výkonnosti firmy, by společnost ABC dosahovala zavedením metody BSC. Z tohoto důvodu se tedy v následujících kapitolách budu zabývat implementací metody BSC do podniku ABC, ve kterém prozatím tento způsob měření výkonnosti není využíván.

### **3.3 Vize společnosti ABC**

Vize společnosti ABC je ve výroční zprávě definována takto: „Chceme se stát vysoce konkurenceschopným hráčem v oblasti mezinárodního a vnitrostátního zasilatelství a vyhledávaným dodavatelem přepravy, který bude přinášet svým zákazníkům skutečnou přidanou hodnotu.“

## **4. Implementace metody Balanced Scorecard**

### **4.1 Perspektivy BSC**

#### **4.1.1 Finanční perspektiva**

Finanční výkonnost firmy ABC je měřena pomocí soustavy poměrových ukazatelů: likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a ukazatelů kapitálového trhu za roky 2006 až 2009. Údaje potřebné k výpočtům jsem čerpala z výročních zpráv firmy, které mi byly poskytnuty. Dosažené výsledky jsou důležité pro vytyčení cílů finanční perspektivy firmy ABC. Přehled vývoje hodnot jednotlivých ukazatelů poskytují rovněž grafy uvedené v příloze č. 6.



### A) Ukazatele likvidity

Při analýze likvidity podniku jsem pro lepší vypovídací schopnost výsledků dosazovala do jmenovatele kromě krátkodobých závazků také krátkodobé bankovní úvěry.

Tab. 4.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008	2009
Okamžitá likvidita	0,33	0,09	0,15	0,22
Pohotová likvidita	2,44	1,09	1,47	1,80
Běžná likvidita	2,45	1,09	1,47	1,80
Čistý pracovní kapitál	369 633,00	65 060,00	167 154,00	256 223,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z tabulky, nejvyšších a tedy nejlepších hodnot u všech ukazatelů likvidity firma dosáhla v roce 2006. Doporučené hodnoty firma splnila v případě běžné likvidity (pohybují se v rozmezí 1,5 – 2,5), pohotové likvidity (ideální je dosáhnout alespoň hodnoty 1) a také okamžité likvidity (doporučováno je kolem 0,2).

Nejvíce firma ABC přesáhla doporučovanou hodnotu v roce 2006 u pohotové likvidity a to o celých 1,44, což je dobré znamení. Vysoký pokles nastal v roce 2007, u všech ukazatelů likvidity společnost vykazuje více než o polovinu menší hodnoty oproti roku 2006. Je to dáno jednak nárůstem krátkodobých závazků, ale také náhlým vznikem krátkodobých bankovních úvěrů, které v roce 2006 činily nula, v roce 2007 okolo 307 000 tis. Kč. Tento náhlý nárůst bankovních úvěrů byl způsoben, jak už jsem zmiňovala výše, fúzí firmy ABC se zahraniční společností. V důsledku toho došlo ke změně převážné většiny ukazatelů, proto je rok 2007 odlišný (i u ostatních poměrových ukazatelů).

V roce 2007 tedy doporučovaných hodnot nedosahuje běžná likvidita o 0,41 a také okamžitá likvidita o 0,11. V dalších letech pak dochází k pozvolnému nárůstu jednotlivých hodnot ukazatelů zejména kvůli poklesu krátkodobých bankovních úvěrů a krátkodobých závazků firmy.

## B) Ukazatele rentability

Při výpočtech ukazatelů jsem u rentability aktiv použila EBIT, čili zisk před zdaněním a úroky, v konstrukci ukazatelů ROE a ROS čistý zisk po zdanění, tedy EAT. Jmenovatele v ukazateli rentability tržeb tvoří pouze tržby za prodej zboží a výkony podniku.

Tab. 4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2006	2007	2008	2009
Rentabilita aktiv (ROA)	15,61%	13,68%	22,12%	15,65%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	18,10%	80,06%	49,67%	29,70%
Rentabilita tržeb (ROS)	2,96%	2,56%	2,57%	4,24%
Rentabilita nákladů (ROC)	97,04%	97,44%	97,43%	95,76%

Zdroj: Vlastní zpracování

U ukazatelů rentability je doporučováno, aby vykazovaly v čase rostoucí tendenci. Při pohledu do tabulky však vidíme, že mají poměrně dosti kolísavou tendenci, zejména ukazatel rentability aktiv. U ukazatele rentability vlastního kapitálu dochází v roce 2007 k prudkému nárůstu o 61,96% oproti roku 2006. Zároveň se jedná o nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele za celé čtyři sledované roky. Tento výrazný vzestup je způsoben prudkým snížením položky vlastního kapitálu ve jmenovateli o 80,3% (z hodnoty 437 386 tis. Kč na 86 192 tis. Kč) a to díky snížení kapitálových fondů a výsledku hospodaření z minulých let. Výrazný pokles hodnoty vlastního kapitálu v roce 2007 je dán okolnostmi ohledně fúze společnosti ABC se zahraniční firmou, při které došlo k vymazání hodnoty ceny akcií jedné ze společností. Změna v kapitálových fondech je tedy dána rozdílem z ocenění akcií v důsledku fúze.

V dalších letech 2008 a 2009 ukazatel vykazuje klesající tendenci. Ve všech letech převyšují hodnoty ukazatele ROE hodnoty ukazatele ROA, což je považováno za znamení úspěšného fungování firmy.

Rentabilita tržeb dosáhla v roce 2006 2,96%, což znamená, že na 1 Kč tržeb připadlo zhruba 0,0296 Kč čistého zisku. V dalších letech 2007 a 2008 se hodnota ukazatele mírně snížila. V roce 2009 však vzrostla hodnota rentability tržeb o 64% (z 2,57% na 4,24%), došlo totiž ke snížení tržeb o 51% (z 3 307 929 tis. Kč na 1 708 123 tis. Kč). Jak jsem zmínila již výše, do tržeb pro účely výpočtu zahrnují tržby za prodej zboží a výkony.

Pouze v roce 2006 vykazovaly tržby za prodej zboží určitou hodnotu, společnost doprodávala zbytky ocelářských výrobků, se kterými původně obchodovala. Fúzi společnost ABC získala na rok 2008 větší počet zakázek v důsledku nasmlouvaných zásilek zákazníků zahraniční společnosti. Tržby tedy v tomto roce vykazovaly nejvyšší hodnotu za celé 4 sledované roky.

Prudké snížení tržeb v roce 2009 a určité snížení čistého zisku společnosti bylo způsobeno nižší hodnotou obchodů společnosti v daném roce. Meziroční bilance přepraveného objemu zboží roků znamenala v roce 2009 43% pokles oproti roku 2008, společnost tak přepravila 5,7 mil. tun zboží. Rok 2009 byl tedy slabším rokem i u zákazníků firmy ABC.

### C) Ukazatele zadluženosti

Při konstrukci výpočtu ukazatele úrokového krytí, jsem do čitatele použila čistý zisk po zdanění (EAT) + nákladové úroky. Daně jsem nepřičítala, jelikož jako takové se nepoužívají ke splacení úvěru.

Tab. 4.3 Ukazatele zadluženosti

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Celková zadluženost	37,94%	88,22%	69,73%	59,84%
Uk. podílu vlastních zdrojů na aktivech	60,83%	10,44%	29,90%	39,11%
Úrokové krytí	243,11	5,04	8,34	18,04

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti udávají míru krytí majetku cizími zdroji. U ukazatele celkové zadluženosti je doporučována hodnota do 60%. V roce 2006 je tento požadavek splněn, avšak v roce 2007 činí celková zadluženost 88,22%, což je vysoko nad doporučenou hodnotou. Jedná se o negativní situaci pro věřitele. Toto vysoké číslo je z velké míry způsobeno zvýšením cizích zdrojů v roce 2007 o 166% (z 272 801 tis. Kč na 728 056 tis. Kč) oproti roku 2006. Na vysoké hodnotě cizích zdrojů v roce 2007 mají podíl zejména zvýšené krátkodobé bankovní úvěry, ale také zvyšující se rezervy a na posledním místě krátkodobé závazky. V roce 2008 činí celková zadluženost 69,73%, což je mírně nad max. doporučenou hodnotou. Ukazatel má i nadále v roce 2009 klesající tendenci v důsledku nižší výše cizích zdrojů. Příčinu zvýšení krátkodobých bankovních úvěrů jsem již zdůvodnila vznikem fúze v roce 2007. Hodnota položky rezerv roste od roku 2007. Společnost rezervy vytváří na opravy železničních vagónů a budov v jejím vlastnictví.

Opravy provádí povětšinou každých 4 až 6 let, jejich intenzita je dána stavem majetku. Vyšší hodnota položky rezerv v letech 2007 až 2009 byla dána potřebou společnosti provést nutné opravy svého majetku.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech je měřítkem dlouhodobého rizika.

V roce 2007 v důsledku vysokého podílu cizích zdrojů na financování 88,22% firma dosahuje nízké hodnoty financování aktiv vlastními zdroji, pouze 10,44%. Vlastní kapitál je nejdražším zdrojem financování. Úroky z cizího kapitálu jsou uznávaným nákladem, kterým může být snížen základ pro odvod daní z příjmů a využít tak efektu finanční páky. V roce 2007 firma ABC nemá optimálně rozložené zdroje financování – příliš vysoký podíl cizích zdrojů vedoucí k finanční nestabilitě a nízké zapojení vlastních zdrojů.

V roce 2006 převyšuje zisk firmy ABC placené úroky více než 243x na základě výsledku ukazatele úrokového krytí. V tomto roce činily nákladové úroky pouze 327 tis. Kč. V roce 2007 došlo k mohutnému nárůstu nákladových úroků na 17 080 tis. Kč, mimo jiné kvůli vzniku bankovního úvěru a zvyšujících se krátkodobých závazků.

V důsledku tohoto poklesl ukazatel úrokového krytí a zisk převyšoval placené úroky pouze 5x. Tato hodnota však patří k přijatelným. V roce 2008 a 2009 má ukazatel rostoucí tendence, což je dobré znamení.

#### **D) Ukazatele aktivity**

Jmenovatele v ukazatelích doba obratu zásob, pohledávek a závazků tvoří pouze tržby za prodej zboží a výkony podniku.

Tab. 4.4 Ukazatele aktivity

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Obrat celkových aktiv	3,72	3,26	5,77	2,74
Doba obratu zásob	0,11	0,04	0,02	0,03
Doba obratu pohledávek	72,79	92,62	50,83	106,69
Doba obratu závazků	34,75	51,91	21,76	43,44

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ABC přeměnila v roce 2006 celková aktiva 3,72x v tržby. V roce 2008 došlo v nárůstu hodnoty ukazatele na 5,77. V tomto roce ve firmě vzrostly tržby o 617 306 tis. Kč a naopak se snížily celková aktiva o 252 083 tis. Kč, což vedlo k větší změně hodnoty ukazatele. Důvod vysoké hodnoty tržeb v roce 2008 jsem popsala u ukazatele rentability tržeb.

Doba obratu zásob není pro podnik ABC příliš důležitá, protože firma má celkově velice nízký stav zásob. Obecně však hodnoty tohoto ukazatele nedosahují za celé čtyři roky hodnoty 1, tedy obrat zásob netrvá ani 1 den. V roce 2006 trval obrat zásob necelý den, v následujících rocích hodnoty mírně klesaly.

V roce 2006 došlo k přeměně pohledávek v peněžní prostředky za 72,79 dní. V následujícím roce se pohledávky přeměnily za delší dobu a to za 92,62 dní v důsledku rostoucího stavu krátkodobých a dlouhodobých pohledávek (o 151 261 tis. Kč) a nepatrného růstu tržeb (o 14 997 tis. Kč) oproti roku 2006. V roce 2006 dosahovaly dlouhodobé pohledávky nejvyšší hodnoty za celé čtyři roky, společnost ABC v tomto roce provedla půjčku své dceřiné společnosti ODOS.

Nejvyšší hodnotu měl ukazatel v roce 2009, pohledávky se přeměnily v peněžní prostředky až za dlouhých 106, 69 dní. Propad ve výkonech roku 2009 naznačoval výrazná omezení výrobních kapacit tuzemských i zahraničních výrobních závodů. V oboru metalurgie a hutnictví došlo v roce 2009 k odstávkám vysokopecních, koksochemických a dalších výrobních agregátů. V tomto roce důsledky finanční krize již zcela dolehly na zákazníky společnosti ABC a jejich hospodaření, což jasně dokládá také nižší počet přepravených komodit společnosti ABC o 43% oproti roku 2008.

Doba obratu závazků činila v roce 2006 34,75 dnů, v roce 2007 byla firma dlužna svým dodavatelům celkem 51,91 dnů, došlo tedy ke zvýšení doby splacení závazku o 17,16 dnů. Obecně má tento ukazatel kolísavou tendenci. Vzhledem k tomu, že by mělo platit  $DO_{\text{pohledávek}} < DO_{\text{závazků}}$ , aby se firma nedostávala do potíží se solventností, nelze podnik hodnotit kladně. Společnost ABC hradí závazky dodavatelům v průměru o 40 dní dříve, než přijímá inkasa od svých zákazníků. Největší nesoulad vznikl v roce 2009, kdy hodnota doby obratu pohledávek činí 106,69dní a hodnota doby obratu závazků pouhých 43,44 dní.

Společnost ABC vlastní celkem 4 dceřiné společnosti, díky nim a jejich půjčkám je schopna hradit včas své závazky a ponechat přitom klientům delší dobu na splacení jejich závazku.

## E) Ukazatele produktivity

Tab. 4.5 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity	2006	2007	2008	2009
Tržby na zaměstnance	45 349,59	50 766,47	61 257,94	35 585,90
Zisk na zaměstnance	1 896,93	1 808,45	2 133,57	1 943,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Produktivita ve společnosti ABC je měřena nejčastěji ukazatelem tržby na zaměstnance. Je žádoucí, aby tento ukazatel měl rostoucí tendence. Z tabulky lze vyčíst, že nejlepší hodnoty dosahoval ukazatel v roce 2008 a to díky vysokým tržbám, rok 2009 však znamená téměř poloviční snížení tržeb na zaměstnance. V tomto roce společnost propustila 4 zaměstnance a 2 zaměstnankyně odešly na mateřskou dovolenou.

Tržby však v roce 2009 rovněž rapidně poklesly, nedá se tedy říci, že by za snížením hodnoty tohoto ukazatele stál pouze menší počet zaměstnanců. Ukazatel zisk na zaměstnance je v roce 2009 rovněž o poznání nižší než v předchozím období.

Z provedení výše uvedených analýz jednotlivých ukazatelů vyplývá, že společnost ABC nemá problémy s likviditou a tedy ani s placením svých závazků dodavatelům. V oblasti rentability dosahuje v roce 2009 vysoké hodnoty oproti jiným rokům. Při bližším pohledu na výpočet ukazatele lze vidět, že této hodnoty firma dosahuje pouze díky velkému snížení tržeb a čistého zisku. Je pochopitelné, že vliv světové hospodářské krize se na firmě ABC musel dříve či později projevit i přes snahu společnosti posílit svou pozici na trhu fúzí.

Do budoucna by se tedy firma mohla zaměřit na zvyšování tržeb čili na zvýšení objemu obchodů a nespokojit se pouze s dobrou hodnotou ukazatele rentability tržeb.

V oblasti zadluženosti firma vykazovala nejhorší výsledky v roce 2007. Hodnota ukazatele celkové zadluženosti byla vysoce nad doporučovanou hodnotou a v souvislosti s tím měla také velice nízké krytí aktiv vlastními zdroji a nízké úrokové krytí. Toto vše jsou negativní výsledky. V následujících letech jsou hodnoty zadluženosti lepší. Tento trend by se firma měla snažit udržet i v budoucnu a mít vyvážené krytí aktiv jak vlastními, tak cizími zdroji.

Ukazatele aktivity společnosti nesplňují základní zlaté pravidlo a to že DO pohledávek < DO závazků. Výsledkem je, že ve všech sledovaných letech společnost ABC přijímá inkaso od zákazníků mnohem později, než je třeba, aby splácela své závazky. I přes tento fakt je stále solventní, díky existenci jejich dceřiných společností. Dlouhou splatnost pohledávek si firma rovněž zvolila dobrovolně jako jednu ze svých konkurenčních výhod. Do budoucna by se firma měla pokusit dobu obratu pohledávek snížit nebo alespoň nezvyšovat dále nad hodnotu ukazatele v roce 2009, již tak je dost vysoká.

V oblasti produktivity zaměstnanců společnost ABC dosahuje v roce 2009 nejnižších výsledků za celé čtyři sledované roky. Do budoucna by se měla zaměřit na zvýšení produktivity zaměstnanců ať už zvýšením motivace zaměstnanců, snížením stavu zaměstnanců či jinými způsoby.

#### **4.1.2 Zákaznická perspektiva**

Zákazníky firmy ABC lze rozdělit do následujících kritérií:

- Odvětví, ve kterém zákazníci působí
- Stálí zákazníci či nově příchozí
- Tuzemští či zahraniční zákazníci

Společnost ABC má klientelu zejména z ocelářského, hutního a chemického průmyslu. Nedá se říci, že by se jednalo pouze o větší firmy, pravdou však je, že převážná většina zákazníků společnosti jsou větší, významné firmy. Menší podniky se vyznačují častějšími zakázkami menšího objemu na rozdíl od větších firem.

Společnost ABC má převážně stálou klientelu, v jejich profesi je to prakticky nezbytné. Při poskytování spedičních služeb, jak jsem již řekla mnohokrát, je důležité mít stálé a spolehlivé kontakty. V případě příchodu nového zákazníka, jemuž je přepraveno zboží a vše proběhne bez komplikací k jeho spokojenosti, stane se z něj ve většině případů již zákazník stálý. Z celkové klientely tvoří stálí zákazníci kolem 90%, zbylých 10% je pro nově příchozí firmy. Valná většina zákazníků společnosti jsou tuzemské firmy, tedy z České republiky. Zahraniční zákazníci tvoří zhruba 5% z celkové klientely, tedy velice malé množství. Převážně se jedná o firmy z Jugoslávie, Polska, Slovenska.

Celkově má však firma ABC kolem 8 zákazníků, kteří jí tvoří zhruba 80% celkového ročního obrátu.

Cena, jako první z hybných sil zákaznické perspektivy, je pro společnost velice důležitá. Přijatelná cena je základním kritériem, které musí společnost ABC dodržovat, chce-li být konkurenceschopná. Cenu svých služeb tedy berou jako svou největší konkurenční výhodu a snaží se být nejlevnější v oboru. Nízkou cenu společnost ABC rozhodně neposkytuje na úkor kvality služeb. Cena přepravy není fixně daná, odvíjí se od celé škály faktorů přepravy zásilky – vzdálenost, velikost zásilky, naléhavost na rychlost přepravy, náročnost přepravy co se týče kombinace dopravních prostředků atd. Cena služeb je také závislá na tom, zda společnost ABC věděla dopředu o plánu daného zákazníka přepravit určitý objem zboží. Na základě takovéto informace může společnosti ABC vyjednávat se svými dodavateli o množstevních slevách apod.

Někteří zákazníci preferují rychlost přepravy na úkor vyšší ceny, jiní zákazníci mají jako prioritu cenu přepravy. Všechny tyto faktory pak společně utvářejí konečnou cenu pro zákazníka.

V pořadí druhá hybná síla, kvalita služeb, je rovněž v dnešní době nezbytná pro úspěch firmy na trhu. Firma ABC se tedy snaží maximálně o bezproblémovou přepravu zásilky. Nejvyšší kvality svých služeb se snaží dosahovat jednak profesionálním přístupem svých zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svém oboru a také kvalitní informační technologií, která urychluje a zpřehledňuje poskytované služby.

Společnost ABC obecně nemá problémy s dodržováním termínu provedení obchodu. Rychlost přepravy, jakožto poslední hybná síla, je závislá jednak na možnostech společnosti ABC, ale zejména na naléhavosti z klientovy strany. Spíše než rychlost fyzické přepravy zboží lze ovlivnit rychlost zpracování obchodní nabídky a dohodnutí podmínek přepravy. V tomto směru má firma ABC nedostatky, zpracování obchodní nabídky prostřednictvím spedičního informačního systému trvá déle než by si přála. Více uvedu v perspektivě interních podnikových procesů. Při plánování zejména přepravy zboží po železnici je také důležitá kromě správného načasování, ekonomická vyváženost. Vlaky by neměly při přepravě nikde stát, jinak se přeprava zboží prodražuje.

Společnost ABC se zaměřuje zejména na klíčové měřítko udržení si stálé klientely, která také tvoří převážné množství celkových zákazníků (asi 90%).



Uvědomuje si, že dobré vztahy se zákazníky a jejich loajalita je v tomto oboru nesmírně důležitá. Důležité je pro ni také zvyšování tržního podílu na trhu, čehož dosáhla fúzí společnosti se zahraniční firmou v roce 2007. Společnost ABC nemá problémy s loajalitou zákazníků, její zákazníci jsou stálí a převážně spokojení s provedenými službami. Jejich spokojenost se snaží firma neustále zvyšovat školením zaměstnanců a inovací informační technologie.

Závěrem k této perspektivě lze říci, že společnost ABC má poměrně malé množství zákazníků, kteří jí tvoří největší zakázky a podílí se tedy nejvýznamněji na obratu společnosti. Stoupá tím riziko, že v případě problémů jednoho z významnějších klientů firmě ABC mohou výrazněji klesat tržby. Tohoto by se firma mohla částečně vyvarovat tím, že získá více klientů podílejících se významněji na obratu společnosti anebo vyšší vyvážeností v objemu zakázek u jednotlivých zákazníků, což by mohlo být obtížné.

#### **4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

Inovační činnost v případě spedičních firem může být prováděna ve způsobu, jakým firma poskytuje své služby. Původně byly spediční firmy pouze jakýmsi organizátory přepravy, nepřebíraly tedy zboží od zákazníka, pouze jej informovaly kam má zboží dopravit a jaké další úkony jsou nutné pro úspěšnou dopravu komodity do cílové stanice (vyplnění dokumentů, formulářů, sjednání pojištění). V současné době některé spediční firmy vylepšily úroveň svých služeb tím, že přebírají od zákazníka zboží (firma si pro zboží sama dojede k zákazníkovi). Po dobu dopravení zboží do cílové destinace za něj zodpovídá spediční firma. Zákazník má v tomto druhém případě menší starosti s celou přepravou. Je mu tedy poskytnut větší komfort služeb. Způsob poskytované služby závisí také na velikosti spediční firmy a na jejích možnostech. Společnost ABC je poměrně velkou a stabilní společností. V současné době poskytuje komfortnější služby zákazníkům, zboží přebírá a stará se o něj do doby dopravení na určené místo. V tomto směru již své služby vylepšila.

Firma ABC vlastní vozový park se zhruba 500 železničními vozy, mohla by inovaci provádět rovněž v této oblasti.

Modernizovat zastaralé železniční vagony, které by zajistily rychlejší a efektivnější přepravu či zvyšovat jejich počet pro větší nezávislost firmy do budoucna na jejich dodavatelích.

Úspěch společnosti ABC je velice závislý na kvalitních zaměstnancích, ale také na profesionální a odborné informační technologii, kterou využívá při své práci. Současný expediční informační systém, který zpracovává nabídky zákazníkům, není vyhovující. Ke zvýšení konkurenceschopnosti firma potřebuje výkonnější a efektivnější informační systém.

Provozní proces je velice individuální dle náročnosti přepravy a samozřejmě požadavků zákazníka. Díky průběžnému kontaktu obchodního oddělení s klienty je společnost v obraze, kdy může očekávat návštěvu či telefonát klienta o potřebě provedení dané zásilky. Na základě sjednané schůzky tedy proběhne osobní setkání s klientem, kde se upřesní podrobnosti obchodu (samotná výše ceny přepravy zásilky, podmínky přeprav, výše a podmínky udělení sankce při nedodržení podmínek přepravy apod.). Jakmile obchodní oddělení zná podrobné požadavky zákazníka, zanesse objednávku do expedičního informačního systému, který následně zpracuje možnou nabídku provedení obchodu (či více variant v případě, že je to možné).

Vzniklá varianta provedení přepravy je osobně probrána s klientem a poté buď opět upravena, nebo dochází k uzavření obchodu. Následně na základě dohody dojde k fyzickému provedení zásilky a fakturaci provedené služby.

Poprodejní proces je v případě firmy ABC atypický. Společnost je totiž s klientem v kontaktu v průběhu celého obchodu, má tedy rychlou zpětnou vazbu v případě potíží. Další zjišťování spokojenosti po provedení přepravy neprovádí.

Závěrem k perspektivě interních podnikových procesů lze říci, že společnost ABC nemá v současné době vyhovující informační expediční systém. Jeho inovace by mohla zajistit poskytování rychlejší a přehlednější služby.

#### **4.1.4 Perspektiva učení se a růstu**

Společnost ABC si uvědomuje, že jsou pro ni kvalitní a schopní zaměstnanci klíčoví pro úspěch u zákazníků. Snaží se tedy věnovat dostatek pozornosti a péče jejich vzdělávání a zvyšování profesionality.

##### **Schopnosti zaměstnanců**

Firma ABC se snaží o neustálé a průběžné vzdělávání zaměstnanců zaměřené zejména na jazykové dovednosti a odbornost.

Cílem společnosti ABC je vypracovat dlouhodobý plán v oblasti jazykového vzdělávání zaměřený na to, aby byli posléze zaměstnanci schopni složit tzv. FCE zkoušky (First certificate in English). Složení zkoušky FCE vyžaduje ovládnutí angličtiny na dostatečné úrovni i v širším spektru praktických situací zahrnujících studium, obchod a průmysl. Jazykový kurz mají zaměstnanci poskytnut v rámci pracovní doby a z finančních prostředků zaměstnavatele. Pro upřesnění jen dodám, že kurz absolvuje zhruba 80% všech zaměstnanců firmy. Všichni nepotřebují znalost jazyka na takovéto úrovni, minimální znalost je však požadována u každého z nich, což je ověřováno při vstupním pohovoru.

Většina odborných poradců, kteří jsou v úzkém kontaktu se zákazníky a navrhují jim nejefektivnější způsob přepravy, kombinaci typů přeprav, má zkoušky na spedičního manažera. U těchto zaměstnanců firma investuje do schopnosti ovládat tzv. soft skills neboli měkké dovednosti. Schopnost asertivního chování, kreativita, osobnost týmového hráče, komunikace a další – to jsou příklady tzv. „soft skills“ dovedností, na které společnost ABC v posledních letech klade velký důraz. Na jedné straně těžce měřitelné, na druhé straně vysoce oceňované měkké dovednosti, se stávají součástí znalostního portfolio každého úspěšného zaměstnance. Vycházejí především z osobnostních a charakterových vlastností každého z nich. Do určité míry musí mít tyto schopnosti každý člověk vrozené. Na jejich rozvíjení se však dá poměrně dobře zapracovat, o což se společnost ABC snaží právě u zaměstnanců, kteří přicházejí nejčastěji do kontaktu se zákazníky.

Společnost ABC se snaží u zaměstnanců zjišťovat již při přijímacím pohovoru úroveň jejich soft skills a dalších schopností a dovedností, samozřejmě podle druhu pozice, na kterou se potenciální zaměstnanec hlásí.

U zaměstnanců, kteří pracují převážně s informačními systémy, požadují zejména analytické a koncepční myšlení, ale také schopnosti týmové práce nebo ochoty zvyšovat si kvalifikaci. Inovace v informační technologii je totiž pro firmu rovněž nesmírně důležitá.

Odborný poradce přicházející často do kontaktu se zákazníkem, by měl zvládat dobře komunikaci s klientem, schopnost vytvářet a udržovat kontakty, sociální empatii. Rozvinuté organizační schopnosti a samozřejmě také konstruktivní myšlení je požadováno téměř u každého pracovníka.

Ve středních vedoucích pozicích a vyšších manažerských funkcích společnost ABC klade důraz zejména na analytické a komplexní myšlení, schopnost řešení konfliktů, umění myslet ekonomicky a také schopnost sebereflexe.

Školení zaměstnanců jsou prováděna podle účelu jak hromadně, tak individuálně. Školení ohledně bezpečnosti zaměstnanců a jím podobné týkající se všech pracovníků, jsou prováděna hromadně. Školení v oblasti námořních předpisů a podobné specializovanější, se týkají už jen těch zaměstnanců, kteří je potřebují ke své práci.

Společnost ABC investuje do vzdělávání ročně okolo 2% z celkové hodnoty osobních nákladů, které v roce 2009 činily 43 475 tis Kč. Oproti předcházejícímu je hodnota osobních nákladů nižší o 13 601 tis. Kč.

V roce 2009 společnost ABC zaměstnávala 48 pracovníků včetně členů řídicího managementu. V roce 2008 měla o 6 zaměstnanců více. Lze říci, že od roku 2006 dochází každoročně k úbytku zaměstnanců ať už z důvodu odchodu na mateřské dovolené či rozvázáním pracovního poměru.

Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 36 let, společnost má tedy velice mladý kolektiv i přes své dlouhodobější působení na trhu.

Fluktuace zaměstnanců ve společnosti je téměř nulová, v posledních přijímají nové zaměstnance minimálně. Lze říci, že kolektiv ve společnosti je tedy silně stabilizovaný. K pokrytí občasných odchodů zaměstnanců jim postačí zaměstnankyně na mateřských dovolených.

### **Schopnost informačního systému**

Společnost využívá ke zpracovávání obchodních nabídek spediční informační systém, ze kterého se zaměstnanci mimo jiné mohou dozvědět podrobnosti o dané zakázce. Více jsem jej popsala v části perspektivy interních podnikových procesů.

Kromě tohoto zdroje informací mají zaměstnanci přístup do sítě intranetu společnosti a vlastní podnikovou e-mailovou adresu. Podstatné záležitosti, které se budou konat v nadcházejících dnech, se řeší na pravidelných poradách 1x za týden, většinou v pondělí.

### **Motivace pracovníků a jejich angažovanost**

Společnost ABC se snaží dbát na udržování příjemného a motivujícího pracovního prostředí. Uvědomuje si velice dobře, že jen motivovaný a spokojený zaměstnanec odvádí dobře svou práci. Společnost ABC nemá příliš velký kolektiv, proto není těžké zpětnou vazbu vnímat průběžně při různých školeních či jazykových kurzech. Firma ABC se nepřiklání k měření spokojenosti zaměstnanců formou dotazníků. Dle názoru vedení společnosti, dotazníky nemají silnou vypovídací schopnost, protože zaměstnanec se nemusí vejít do škály nabízených odpovědí, nemusí otázku dobře pochopit atd. Společnost ABC tedy preferuje vyčlenit si čas a po určité době konání např. zmíněného jazykového kurzu si promluvit přímo se zaměstnanci. Dozví se tak lépe, jak jim vyhovuje způsob učení, lektor, náročnost kurzu a poté celý problém probere přímo s lektorem. Mají zkušenost s tím, že je to mnohem efektivnější a méně komplikované. Zaměstnanci nemají problém s tím, říci, co by chtěli zlepšit, jelikož se jedná o jejich vzdělávání.

Dle managementu společnosti ABC bývá spokojenost zaměstnanců odlišná také podle toho, zda má daný pracovník negativní či pozitivní zkušenosti se svým předchozím zaměstnáním. Několikrát se jim potvrdilo, že ti zaměstnanci, kteří měli nízký plat, malé či žádné zaměstnanecké výhody, nejistotu stálosti zaměstnání a další se rychle nadchnou z nové a perspektivní práce. Takovéto rychlé, výrazné nadšení a euforie je ale záhy střídána naopak vyšší mírou nespokojenosti než u zaměstnanců, kteří podobné problémy v předchozím zaměstnání neměli.

Společnost ABC vítá kreativitu a angažovanost svých zaměstnanců, avšak nijak aktivně ji nepodporuje.

Závěrem k perspektivě učení se a růstu lze říci, že společnost ABC dbá na vzdělávání svých zaměstnanců. Poskytuje jim potřebné školení a možnosti zvyšování kvalifikace. Méně pozornosti však věnuje zpětnému zjišťování jejich spokojenosti v oblasti samotné pracovní náplně, pracovního prostředí apod.

Kreativita zaměstnanců rovněž není nijak aktivně podporována. Důsledkem toho, mohou být podstatně nižší hodnoty produktivity zaměstnanců v roce 2009 než v předchozích letech.

## **4.2 Implementace metody BSC do podniku ABC**

Implementace metody BSC se skládá, jak jsem zmínila již v teorii z 6 základních kroků – vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, stanovení měřítek cílů, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí.

V následující kapitole nejdříve pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenční sil a výše uvedených analýz jednotlivých perspektiv společnosti vyjasním strategii, kterou podnik ABC zaujímá v návaznosti na vizi firmy ABC. Vše je uvedeno a popsáno na základě konzultace s managementem firmy, dostupných interních dokumentů, finančních výkazů a mého vlastního úsudku. Po vyjasnění strategie podniku ABC definuji zbývajících pět kroků implementace metody BSC do společnosti ABC opět v souladu s teoretickou částí.

### **4.2.1 Vyjasnění strategie společnosti ABC**

#### **4.2.1.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Nejdříve krátce popíšu obecně situaci ve vnitrostátním a mezinárodním zasilatelství v letech 2008 až 2010, jakožto hlavního předmětu podnikání společnosti ABC dle údajů zjištěných na stránkách českého statistického úřadu. Poté přejdu k samotné analýze jednotlivých pěti konkurenčních sil Porterovy analýzy.

Na konci roku 2008 se snížily tržby v odvětví dopravy a zasilatelské činnosti meziročně po očištění o sezónní vlivy a pracovní dny o 5,5%. Největší podíl na celkovém propadu tržeb měla silniční doprava, jejíž tržby klesly o 13,7%. V železniční dopravě došlo rovněž ke snížení tržeb a to zejména vlivem snížení nákladní dopravy. Významně ztratila také letecká doprava, pokles o 8,8%.

V roce 2009 byl v tržbách za dopravu a skladování zaznamenán meziročně pokles o 5,5%. Snížily se tržby všech dopravních oborů, nejvíce vodní a letecké dopravy o 17,7%. Nižší pokles tržeb zaznamenala silniční doprava o 4,9%. Naopak růstu tržeb v roce 2009 dosáhly poštovní a kurýrní činnosti o 12,4%.

V roce 2010 se meziročně v dopravě a skladování zvýšily tržby o 2%, přičemž jednotlivé dopravní obory se vyvíjely diferencovaně. Tržby poštovním a kurýrním činnostem vzrostly o 11%, což korespondovalo s růstem zájmu o nákupy prostřednictvím internetu a zásilkové služby. V silniční dopravě se tržby rovněž zvýšily o 2,8%. Naopak pokles tržeb vykázala vodní doprava o 23,4% a letecká doprava o 15,2% ([www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu)).

Z výše uvedeného popisu vyplývá, že zatímco v letech 2008 a 2009 tržby v odvětví vnitrostátního a mezinárodního zasilatelství klesaly, rok 2010 byl pro společnosti působící v této oblasti konečně ziskový. Tržby vzrostly meziročně v roce 2010 o 2%. V roce 2008 měla největší problémy silniční přeprava, v následujícím roce ji nahradila letecká a vodní přeprava. Nejhorší vyhlídky v roce 2010 měla vodní doprava.

## **A. Současná konkurence společnosti ABC**

Na trhu vnitrostátního a mezinárodního zasilatelství mohou firmy poskytovat komplexní služby. Tím mám na mysli nabídku silniční, železniční, námořní a letecké přepravy, pronájem železničních vozů a poradenství, pojištění a další, tak jako společnost ABC. Některé z nich se však specializují pouze na určitou službu v oblasti zasilatelství. Provádí tedy např. jen silniční či pouze železniční přepravu.

Firmy poskytující spediční služby se také mohou lišit tím, zda zboží fyzicky přebírají od zákazníků a nesou větší zodpovědnost, nebo jsou pouze ryzími organizátory přepravy, o čemž jsem se již zmiňovala v popisu společnosti.

Výčet konkurenčních firem je uvedený na základě konzultace s vedením společnosti.

Mezi konkurenční firmy společnosti ABC v Moravskoslezském kraji patří:

*Expeditors International ČR, s.r.o. (dále jen Expeditors)*

Expeditors je globální logistická společnost, která vznikla v roce 1997 se základním kapitálem 1 000 tis. Kč. Působí tedy na trhu již 32 let a patří mezi prvních deset nejlepších spedičních firem. Mezi jejich služby patří letecké a námořní expedice, celní zprostředkování, pojištění, distribuce služeb s přidanou hodnotou. Dle výčtu jednotlivých služeb společnosti Expeditors lze říci, že nepřesahuje společnost ABC, co se týče šíře nabídky. Firma Expeditors však působí na trhu o 4 roky déle, za tuto dobu si mohla vybudovat pevnější postavení na trhu oproti společnosti ABC.

*GARANTRANS, s.r.o. (dále jen Garantrans)*

Společnost vznikla v roce 1998 se základním kapitálem ve výši 100 tis. Kč.

Nabízí silniční, leteckou, lodní a železniční nadrozměrnou přepravu nákladů, dále celní služby, poradenskou činnost, zajištění celního dluhu, skladování zásilek. Mezi její další doplňkové služby patří přeprava investičních a technologických celků. Jedná se o velice specifickou službu zcela „ušitou na míru“ zákazníkovi.

Další službu, kterou společnost prezentuje zvlášť ve výčtu své nabídky je tzv. Garants Service, zde se specializuje od nakládky a vykládky kontejnerů, fixace zboží, dodání dřeva ošetřeného pro export do zámoří až po odvoz odpadů, realizace u zákazníka či ve vlastních prostorech. Má celkem 6 poboček a kolem 45 zaměstnanců.

Společnost Garantrans má na svých internetových stránkách v rámci prezentace služby Garants Service, kterou zvlášť vyzdvihuje překlady, přehozená písmenka, což nepůsobí příliš dobře. Silnou stránkou společnosti se jeví šíře jejích služeb díky doplňkovým produktům i přes fakt, že se nejedná o velkou firmu. Mají na svých stránkách uvedeny různé dobročinné akce jako např. budování „želví zahrady“ pro postižené děti. Společnost se tím staví do lepšího světa, když si člověk může přecíst, že i spediční firmy, které se živí dopravou znečišťující životní prostředí, se snaží pomáhat v jiných oblastech.



*Masters Interational Transport, s.r.o. (dále jen Masters)*

Společnost se zabývá mezinárodním a vnitrostátním zasilatelstvím v rámci celé Evropy. Vznikla v roce 2003 se základním kapitálem ve výši 200 tis. Kč. K realizaci zakázek používají rozsáhlý vozový park, takže nejsou omezeni hmotností ani objemem.

Kromě výše uvedeného společnost zajišťuje přepravu zboží chladírenskými nebo izotermickými vozidly a také přepravu nebezpečného odpadu, čímž se liší od společnosti ABC. Společnost Masters má velice přehledné a působivé internetové stránky, chybí jim zde však např. reference významnějších zákazníků, které by mohly o jejich službách více vypovědět.

Mezi konkurenční firmy společnosti ABC v celé České republice patří:

*RTR - TRANSPORT A LOGISTIKA, s.r.o. (dále jen RTR)*

Společnost vznikla v roce 1991 se základním kapitálem 6 000 tis. Kč. Společnost RTR zajišťuje transport, logistiku, mezinárodní a vnitrostátní nákladní dopravu a další běžné služby. Oproti společnosti ABC poskytuje navíc sklady k pronájmu. Jedná se o menší společnost než je firma ABC, má však mnohem delší dobu působení na trhu. To jí dává výhodu v pevnějším postavení a větší stálosti klientely.

*Transforwarding a.s. (dále jen Transforwarding)*

Společnost vznikla v roce 1991 se základním kapitálem ve výši 1000 tis. Kč. Poskytuje jak mezinárodní tak tuzemskou přepravu, spedici, zasilatelství a další. Vyznačuje se oproti firmě ABC službami on-line a kompletním logistickým outsourcingem.

*Maurice Ward Group (dále jen Maurice)*

Společnost vznikla v roce 1968 v Dublinu v Irsku. V roce 1994 otevřela novou pobočku v Praze a v roce 2005 byl zřízen její sklad v Ostravě. Poskytuje služby mezinárodní přepravy, logistiky, skladování a celní deklarace.

Kromě standardní letecké, námořní, silniční, železniční a kurýrní dopravy nabízí společnost také kompletní zpracování a realizaci individuálních projektů, hand carry, charterové lety. Náročným zákazníkům nabízí kompletní řešení řízení supply chain.

Co se týče nabídky služeb, mají ji propracovanější a širší např. o hand carry a chartery či kompletní řízení supply chain na rozdíl od společnosti ABC. Vyplývá to samozřejmě z velikosti firmy, dostupných finančních prostředků, které jsou mnohem vyšší než u společnosti ABC. Také rok vzniku napovídá, že firma Maurice má mnohem větší tradici a to hlavně v zahraničí. Prezentace firmy prostřednictvím internetových stránek je působivá. Velice kladně působí také zájem firmy o životní prostředí, prezentovaný na internetových stránkách.

Mezi další konkurenční firmy patří například: SPED TEMPUS s.r.o., Spedition Feico, spol. s r. o., Collect Spedition s. r. o, Machspeed, s.r.o, Partner - Sped, s.r.o , Teka speed, s.r.o.

Na základě výše uvedených informací lze říci, že firma ABC má poměrně velký počet konkurenčních firem. Většina spedičních společností již v dnešní době nabízí více druhů přeprav, poskytuje komfortnější služby zákazníkovi tím, že od něj přebírá zboží a dál se o něj stará sama. Zmíněné spediční firmy nabízí své služby částečně v online podobě, což je jistě výhodou. Společnost ABC by tedy měla do budoucna pečlivě sledovat konkurenční prostředí i v oblastech silniční přepravy či letecké pro případ, že by chtěla pronikat do jiných oblastí. Pro tento obor podnikání je však mnohem typičtější než u jiných vysoká stálost klientů.

Pokud tedy firma nezačne poskytovat služby horší kvality či vysoké ceny, není dle mého názoru důvod ze strachu odchodu klientů ke konkurenci.

## **B. Zákazníci firmy ABC**

Společnost ABC jakožto spediční firma je významným partnerem zejména pro velké firmy. Malé podniky si služby spedičních společností často nemohou dovolit, nemají totiž většinou pravidelný objem zásilek k přepravě. Nevyplatí se jim to tedy.

Společnost ABC umožňuje firmám nedržet vlastní kamiony a dodávky, ale spolehnout se na cizí firmu při přepravě zboží.

Oproti vlastní logistické síti je tento způsob využití dopravců mnohem jednodušší. Na první pohled se sice může zdát, že stojí více peněz, ale odpadají starosti o zásilky, o údržbu vozidel, o vytížení vozů tak, aby po silnicích nejezdily prázdné, i o vyřízení náležitých formalit při exportu a importu, čímž se nákladnost využití spedičních služeb vykompenzuje.

Společnost ABC tedy poskytuje přepravu komodit prostřednictvím svých vlastních dopravních prostředků v případě přepravy po železnici. Může si najímat také jiné dopravce specializující se na příslušný typ dopravy. Takovéto firmy se poté stávají jejím dodavatelem, pokud beru v úvahu, že firmě je zboží svěřeno zákazníkem do péče.

Zákazníci firmy ABC pochází převážně z ocelářského, hutního a chemického průmyslu. Z tohoto se tedy dá usoudit, že pokud by se zmíněné typy průmyslu dostaly do potíží, firmy by snižovaly počet svých realizovaných zásilek přes společnost ABC, což je jistě nežádoucí jev.

Nyní na základě údajů zjištěných ze stránek českého statistického úřadu chci nastínit situaci ve zpracovatelském průmyslu aktuálně v letech 2009 a 2010.

V roce 2009 klesla meziročně zpracovatelská průmyslová produkce přibližně o 13,4%, tržby byly meziročně nižší o 15,1%, v důsledku poklesu nových zakázek zejména ze zahraničí.

Rok 2010 byl o poznání lepší, průmyslová produkce vzrostla o 10,1%, díky růstu nových zakázek zejména ze zahraničí a to ve výši 15%. Na růstu průmyslové produkce se nejvíce podílela zvýšená výroba kovových konstrukcí a chemických produktů přibližně o 17% ([www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2010-pru](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2010-pru)).

Z vývoje produkce ve zpracovatelském průmyslu za roky 2009 a 2010 lze usoudit, že přes počáteční poklesy tržeb v důsledku vlivu světové hospodářské krize, jej lze stále považovat za silné odvětví i do budoucna.

Mezi obchodní partnery společnosti ABC patří:

- EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.
- DEZA, a.s.
- OKD, a.s.
- CKTZ d.d.
- TSR Czech Republic s.r.o.
- TROJEK, a.s.
- CMC ZAWIERCIE S. A.
- GRUP FERVIAR ROMAN S. A.

- Vale Manganese France S. A.
- BUDAMAR LOGISTICS, a.s.
- ArcelorMittal Ostrava, a.s.,
- METALIMEX a.s.
- NH-Export a.s.
- ALPOS GmbH,
- JAKL Karviná, a.s.
- CS CABOT s.r.o.
- A další

Jak jsem již uvedla, společnost ABC se specializuje na tuzemské zákazníky. Z výše uvedených zákazníků je 6 zahraničních, zbývající firmy jsou tuzemské z oblasti hutnictví, ocelářského a chemického průmyslu, obchodu s barevnými kovy. Vyskytuje se mezi nimi rovněž pár firem zabývajících se mezinárodní přepravou zejména z Polska. Celkově má však firma ABC kolem 8 zákazníků, kteří jí tvoří kolem 80% na celkovém ročním obratu společnosti ABC, jak jsem zmiňovala již v zákaznické perspektivě.

Jednotliví zákazníci firmy ABC od společnosti neodebírají produkt důležitý pro jejich existenci či výrobu.

Společnost ABC jim zprostředkovává pouze přepravu těchto již vyrobených produktů či surovin pro další produkci či obchod. Služba, kterou tedy zákazníci nakupují, netvoří podstatnou část jejich nákladů.

Jak jsem již zmínila, konkurence v oblasti spedičních služeb je vysoká. Ve spedici se však velmi cení trvalá a dlouhodobá spolupráce, což platí oboustranně. Jak zákazník, tak spediční společnost se snaží udržovat si dlouhodobé vztahy. Společnost ABC tak umí odhadnout jejich nároky na přepravy a zákazníci naopak znají schopnosti spediční společnosti přepravit zboží. Dá se tedy říci, že i přes větší počet konkurence zákazník zůstává věrný, pokud mu není dán podstatný důvod k přechodu k jiné společnosti, jako je např. neopodstatněné zvýšení cen, zhoršení služeb, neochota atd.

Odvětví, ve kterém zákazníci působí je silným a perspektivním, je tedy malá pravděpodobnost, že by se zákazníci společnosti ABC v důsledku krachu odvětví stali insolventní. Naopak se dá usuzovat, že pokud se ziskovost odvětví zákazníků v důsledku rostoucích zakázek bude i nadále zvyšovat, společnost ABC může očekávat rovněž vyšší počet zásilek.

Jelikož jsem však uvedla, že tržby ve zpracovatelském průmyslu v roce 2010 se zvýšily v důsledku početnějších zakázek ze zahraničí, existuje riziko oslabení spolupráce zákazníků firmy ABC s jejich odběrateli. Mělo by to negativní vliv na obchody s firmou ABC. I přes slibnou budoucnost odvětví, ve kterém působí zákazníci společnosti ABC, může vyvstat existenční problém některé z firem. Kvůli menšímu počtu klíčových zákazníků pak může dojít ke snížení počtu celkového objemu obchodu firmy.

Závěrem k zákaznické části Porterovy analýzy lze říci, že odběratelé firmy ABC mají poměrně silný vyjednávací vliv na společnost, také díky poměrně nízkému počtu hlavních zákazníků vzhledem k celkovému obratu společnosti ABC.

### **C. Náhradní výrobky – substituty společnosti ABC**

Společnost ABC se zabývá mezinárodním a vnitrostátním zasilatelstvím, přepravuje tedy zákazníkem požadované komodity do cílových lokalit. Dle mého názoru nelze najít substituční službu, která by jednotlivým zákazníkům firmy ABC zabezpečila stejné uspokojení jejich potřeb.

### **D. Dodavatelé společnosti ABC**

Jelikož jsem uvedla již v popisu perspektivy interních podnikových procesů, že společnost ABC přebírá zboží od zákazníka a stará se o něj až do cílové destinace, lze hovořit o dodavatelích firmy ABC. V případě, že by zboží nepřebírala od zákazníka a byla pouhým organizátorem, zprostředkovávala by tak obchod mezi svým zákazníkem a příslušným dopravcem, který by se tak stal dodavatelem přímo zákazníka od společnosti ABC.

Společnost ABC má 3 hlavní dodavatele. Nakupuje své služby od výkonných přepravních národních společností jako je ČD Cargo, společnost PKP v Polsku a nakonec od jejich vlastní dceřiné společnosti Ostravské dopravní společnosti a.s. (dále jen ODOS).

Společnost ABC je významná zejména v nadrozměrných přepravách komodit po železnici, což dokazuje také výčet jejich hlavních dodavatelů.

ČD Cargo je poměrně mladá společnost, vznikla v roce 2007 vkladem části podniku ČD, a. s. Je největší český železniční dopravce. S ročním objemem přepravy zboží přibližně 86 mil. tun patří mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU. ČD Cargo, a.s., má k dispozici více než 900 lokomotiv. Má zahraniční zastoupení na Slovensku, Polsku, Rakousku, Německu a v dalších zemích. Společnost ABC využívá služeb podniku Cargo jak v České republice tak zejména na Slovensku a v Polsku od jejich vzniku velice často. Mají mezi sebou dobré vztahy, vycházejí si navzájem vstříc a společnost ABC má s firmou Cargo vyjednané poměrně výhodné cenové kontrakty.

Společnost PKP SA je mateřskou společností patřící do tzv. skupiny PKP Group. Skupina byla založena v roce 2001 jako výsledek restrukturalizace polských státních drah.

Součástí skupiny PKP Group je, jak jsem již zmínila mateřská společnost PKP SA a její dceřiné společnosti PKP Intercity SA, PKP rychlé městské železnice v Trojměstí s.r.o., PKP Line s.r.o. a další. Společnost ABC spolupracuje s firmou PKP SA potažmo skupinou PKP Group od jejího vzniku. S touto společností má tedy dlouhodobější spolupráci než s Cargem. Dceřiná společnost firmy ABC se specializuje rovněž jako předešlí dodavatelé na železniční přepravu nákladů. Pokud tedy požadavky zákazníka nepřesahují možnosti firmy ODOS, nakupuje služby společnost ABC od své dceřiné společnosti. Má s ní nejužší spolupráci a je to výhodnější také po ekonomické stránce.

V poslední době však postavení společnosti ČD Cargo v České republice a PKP v Polsku slábne, což dokazuje také stále se zmenšující podíl těchto firem na trhu.

Naopak zvyšující se podíl zaznamenávají firmy:

- Unipetrol - zabývá se dopravou a přepravou zejména chemických produktů po železnici. Unipetrol je komplexním železničním podnikem, jehož zákazníky tvoří společnosti chemického holdingu Orlen Group, dále mnoho dalších externích zákazníků, kterými jsou významné železniční zasilatelské společnosti, zahraniční dopravní společnosti a chemické závody bez vazby na holding.

- Viamont - je jedním z nejvýznamnějších soukromých dopravců v České republice, chce hrát mnohem větší roli v osobní a nákladní dopravě na české železnici. Svoji budoucnost vidí především na trhu s rychlejší a důslednější liberalizací a restrukturalizací.
- Skupina AWT - Skupina se rozrostla na více než dvě desítky firem, které jsou dnes společně schopny nabízet dopravu po železnici, silnici, po moři i vzduchem, přepravovat obrovské objemy stejně jako drobné cennosti či nebezpečný náklad. Poskytují komplexní servisní služby i rekultivační práce. Patří zde například AWT Čechofracht, AWT SPEDITRANS, AWT BlueTruck.

Společnost ABC však musí velice často pro přepravu zejména nadrozměrných zásilek volit kombinovanou přepravu pro dopravu zboží do cíle např. kombinace železnice – loď nebo kamion – loď. Spolupracuje tedy také s firmami poskytující silniční či říční přepravu, ale v menším množství.

Jak jsem již zmiňovala, společnost ABC nemá jiný substituční výrobek, respektive službu. Dodavatelé firmy ABC tedy nemusí čelit jiným substitutům při svých dodávkách společnosti ABC, což zvyšuje jejich vliv na firmu ABC. Každý z dodavatelů nabízí svým zákazníkům služby, jako jsou různé typy přeprav, logistika, skladování, celní deklarace, poradenství. Každý z dodavatelů se zabývá mezinárodní či vnitrostátní dopravou. Společnost ABC jakožto spediční firma využívá těchto služeb pro své zákazníky. Odvětví firmy ABC je tedy pro jednotlivé dodavatele klíčové z hlediska jejich předmětu činnosti. Toto platí rovněž opačným směrem. Tedy pro firmu ABC jsou poskytované služby jednotlivých dodavatelů zásadní pro její podnikání, což opět zvyšuje vliv dodavatelů na firmu ABC.

Závěrem k části dodavatelů v Porterově analýze lze říci, že kvůli slábnoucí pozici současných dodavatelů firmy ABC na trhu by bylo vhodné, kdyby se společnost ABC snažila navázat spoluprací také s jinými dodavateli a zvětšila tak jejich počet k eliminaci rizika.

## **E. Hrozba nově vstupujících firem na trh**

Mezi zdroje překážek vstupu pro nové firmy patří:

- Úspory z rozsahu

Společnost ABC musí pravidelně zjišťovat, jaké plány co se týče výroby, a s tím spojené potřeby přepravy její zákazníci mají. V závislosti na tom, zda jejich zákazníci plánují v brzkém budoucnu přepravit větší objem zásilek, firma ABC vyjednává se svými dodavateli možné slevy. Jak jsem již zmiňovala několikrát, obor podnikání firmy ABC je založen na dobrých známostech a vztazích se svými dodavateli (následně také zákazníky). Díky dlouhodobé spolupráci firmy ABC se svými dodavateli si může dovolit vyjednávání o nižších cenách při plánované větší přepravě komodit zákazníků.

Nově vstupující firmy by tedy v tomto případě mohly narazit na velkou nevýhodu. Pokud nebudou mít již při vstupu do tohoto druhu odvětví známosti a dobré vztahy s nějakými dopravními společnostmi, nebudou ve výhodné pozici k vyjednávání o množstevních slevách. Stejně tak pokud nedostanou dobré doporučení, nebudou mít z počátku stálou klientelu a tedy informace o tom, jaký objem zásilek jejich zákazníci v brzké době plánují.

Dle mého názoru se jedná o poměrně velkou překážku, protože jak jsem již zmiňovala obor podnikání spedičních firem je silně zaměřen na známosti a již vybudované dobré vztahy. Novým firmám se tedy v současné konkurenci bude těžce začínat.

- Diferenciace služby

V tomto případě se jedná o poskytování různých služeb spojených s provozováním vnitrostátního a mezinárodního zasilatelství. Jak jsem zmínila již v oblasti konkurence, některé společnosti se zaměřují na zasilatelství pouze po železnici nebo jen po silnici, jiné firmy poskytují komplexní služby přepravy komodit včetně poradenství, logistiky, ručení celního dluhu a další. Pokud chtějí firmy v tomto oboru uspět, je víceméně nutností poskytovat komplexní služby. Každá společnost působící v oblasti spedice má svou stálou klientelu, která se příliš nemění. Diferenciace služeb je v tomto případě značně omezená.



Jediným způsobem jak se odlišovat je kvalitou poskytnuté služby, k čemuž do značné míry přispívají kvalitní zaměstnanci.

V tomto případě se nejedná o velkou překážku vstupu nových firem.

- Kapitálová náročnost

Společnost ABC jakožto spediční firma nemusí vlastnit žádné dopravní prostředky, pouze zprostředkovává dopravu komodit. Většina spedičních firem disponuje min. zásobou vlastních dopravních společností nebo mají stejně jako firma ABC dceřiné společnosti, se kterými spolupracují. Dle mého názoru tedy toto odvětví není tolik náročné na kapitál ve smyslu nutné výše základního kapitálu potřebného ke vzniku společnosti. Daleko důležitější je, aby společnost disponovala schopnými a kvalitními zaměstnanci a informační technologií, což není také levná záležitost.

Oblast spedičních služeb je náročnější na kapitál než některé jiné odvětví. Nemyslím si, že se tedy jedná o velkou překážku

Vyjasněnou strategii lze definovat těmito body:

- Zvyšování tržního podílu společnosti do budoucna
- Udržení si stávajících zákazníků a zaměření se na získávání nových (klíčových) zákazníků
- Průběžně analyzovat stávající konkurenční prostředí a zjistit možnost expanze na nové trhy
- Rozšíření stávajícího počtu dodavatelů

#### 4.2.2 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů jsem prováděla na základě informací získaných z analýzy jednotlivých perspektiv, z vyjasněné strategie a pohovorů s managementem firmy. Pro každou perspektivu jsem následně nadefinovala 3-5 strategických cílů.

##### Cíle finanční perspektivy

Tab. 4.6 Cíle finanční perspektivy

<b>Strategický cíl perspektivy</b>	Růst zisku
	Růst tržeb
	Zkrácení doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

##### Cíle zákaznické perspektivy

Tab. 4.7 Cíle zákaznické perspektivy

<b>Strategický cíl perspektivy</b>	Udržení (zvýšení) spokojenosti stávajících zákazníků
	Rozšíření dosavadního počtu významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy
	Zvýšení počtu dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cíle perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 4.8 Cíle interních podnikových procesů

<b>Strategický cíl perspektivy</b>	Rychlejší zpracování obchodní nabídky
	Rozšíření nabídky služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

### Cíle perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.9 Cíle učení se a růstu

<b>Strategický cíl perspektivy</b>	Složení závěrečné jazykové zkoušky FCE
	Projevení většího zájmu o nápady zaměstnanců
	Zvýšení produktivity práce zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2.3 Vybudování vztahů příčin a následků

Na základě popisů perspektiv a vyjasněné strategie jsem stanovila celkem 11 strategických cílů pro společnost ABC. Vypracováním strategické mapy jsem naznačila jednotlivé vztahy mezi cíli, a jaké jsou důsledky jejich vzájemného působení. Vztahy mezi jednotlivými cíli popisují od perspektivy učení se a růstu směrem nahoru. Strategická mapa cílů podniku ABC je v příloze č. 1.

Úspěšné složení závěrečné jazykové zkoušky FCE zvýší profesionalitu zaměstnanců. Jestliže firma ABC zvýší zájem o nápady svých zaměstnanců, budou mít pocit potřebnosti a důležitosti ve firmě a mohlo by dojít k vyšší motivaci. Oba tyto cíle v perspektivě učení se a růstu mají vliv na produktivitu zaměstnanců.

Rychlejší zpracování obchodní nabídky je ovlivňováno produktivitou zaměstnanců.

Na základě poskytování širší nabídky služeb může firma ABC snáze přilákat nové zákazníky. Větší počet dodavatelů firmě ABC umožní pružnější poskytování služeb a lepší přizpůsobení ceny zakázek požadavkům zákazníka. Posledním faktorem ovlivňujícím získání nových zákazníků je rychlost, s jakou firma ABC předloží obchodní nabídku klientovi. Čím rychlejší tento úkon bude, tím menší je pravděpodobnost odchodu zákazníka ke konkurenci. Společnost ABC by neměla přes přílišnou snahu získat nové zákazníky zapomínat na ty současné. Udržet či zvýšit spokojenost zákazníků může firma ABC dosáhnout větším počtem dodavatelů, rychlejším předložením obchodní nabídky, rozšířením poskytovaných služeb a plněním dalších cílů z oblasti učení se a růstu.

Na základě zvýšené spokojenosti zákazníků, získání určitého počtu nových zákazníků a zvýšení počtu dodavatelů může dojít ke zvýšení tržeb a následně růstu zisku.

#### 4.2.4 Výběr měřítek strategických cílů

##### Měřítko finanční perspektivy

Tab. 4.10 Měřítko finanční perspektivy

Cíle	Měřítko
Růst zisku	EAT
Růst tržeb	ROS
Zkrácení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

## Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 4.11 Měřítko zákaznické perspektivy

Cíle	Měřítko
Udržení (zvýšení) spokojenosti stávajících zákazníků	Fluktuace zákazníků
Rozšíření dosavadního počtu významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy	Počet nových zakázek od významnějších klientů
Zvýšení počtu dodavatelů	Počet nových dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

## Měřítko perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 4.12 Měřítko interních podnikových procesů

Cíle	Měřítko
Rychlejší zpracování obchodní nabídky	Počet hodin (dní) na zpracování nabídky
Rozšíření nabídky služeb	Počet zákazníků využívající nové služby

Zdroj: Vlastní zpracování

## Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.13 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Cíle	Měřítko
Složení závěrečné jazykové zkoušky FCE	Získání certifikátu FCE
Projevení většího zájmu o nápady zaměstnanců	Počet reálně proveditelných nápadů k počtu zaměstnanců
Zvýšení produktivity práce zaměstnanců	Tržby na zaměstnance Zisk na zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.5 Určení cílových hodnot

V předchozích kapitolách jsem určila strategické cíle pro jednotlivé perspektivy BSC a následně stanovila příslušné měřítko k jednotlivým cílům. V této kapitole se pokusím o určení cílových hodnot k jednotlivým měřítkům.

Cílové hodnoty pro jednotlivá měřítko jsem určovala na základě jejich současných hodnot, finančních a strategických plánů podniku do budoucna. Zejména však na základě konzultace s finanční ředitelkou a managementem firmy a s ohledem na ekonomickou situaci daného odvětví firmy ABC, jejich zákazníků, dodavatelů atd.

Podnik ABC plánuje dosáhnout cílových hodnot v období 3 – 5 let. Pokud firma ABC doposud dané měřítko nepoužívala a není proto známa současná hodnota, objevuje se v příslušném sloupci pomlčka.

## Cílové hodnoty finanční perspektivy

Tab. 4.14 Cílové hodnoty finanční perspektivy

Cílové měřítko	Současná hodnota				Jednotky	Cílová hodnota
	2006	2007	2008	2009		
EAT	79 169	69 007	85 122	72 397	tis. Kč	80 000
ROS	2,96	2,56	2,57	4,24	%	2,5 až 3
Doba obratu pohledávek	72,79	92,62	50,83	106,69	dny	méně než 85

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílovým měřítkem ke zvýšení zisku společnosti je EAT. Společnost ABC vykazuje v roce 2009 o 43% méně přepraveného zboží než v roce 2008. Jak pro společnost ABC, tak i pro její zákazníky byl rok 2009 celkově nejkrizovějším rokem. Toto dokládají především hodnoty tržeb a zisku zmíněné již ve finanční analýze. V zákaznické perspektivě jsem nastínila obecně situaci ve zpracovatelském průmyslu, z něhož pochází valná část klientely společnosti ABC. Pro připomenutí zopakuji, že v roce 2010 průmyslová produkce vzrostla o 10,1% oproti předešlému období. Na tomto růstu se nejvíce podílela zvýšená výroba kovových konstrukcí a chemických produktů přibližně o 17%. Rovněž v oblasti mezinárodního a vnitrostátního zasilatelství vzrostly tržby v roce 2010 o 2%. Tyto informace jsem podrobněji popsala v úvodu Porterovy analýzy. Informovanost společnosti o budoucích zakázkách má na cílovou hodnotu čistého zisku také vliv. Společnost ABC má v současné době informace o zhruba 3 větších plánovaných zakázkách svých klientů, které by mohly významně přispět ke zvýšení zisku. Ekonomická situace firmy ABC a jejich klientů stále se ukazuje být lepší než v roce 2009. Z těchto výše uvedených důvodů jsem na základě konzultace s finanční ředitelkou firmy ABC stanovila cílovou hodnotu zisku vyšší než v krizovém roce 2009, ale nižší než v roce 2008, tedy 80 000 tis. Kč.

Cílovým měřítkem ke zvýšení tržeb jsem stanovila rentabilitu tržeb. Jak jsem popsala podrobně ve finanční analýze, hodnota rentability tržeb v roce 2009 je mnohem vyšší než v předešlých obdobích. U ukazatele rentability je žádoucí jeho růst, avšak v tomto případě jeho vyšší hodnota neodráží finanční zlepšení firmy, ale naopak rapidní pokles tržeb. Spolu s finanční ředitelkou firmy proto doporučuji pokles ukazatele rentability tržeb.

S ohledem na cílovou hodnotu čistého zisku jsem stanovila rozmezí výše rentability tržeb na 2,5% až 3%. Takováto hodnota ukazatele umožní růst tržeb, který by měly podpořit realizace cílů v nižších perspektivách.

Jako měřítko zkrácení ke zkrácení doby obratu pohledávek byla zvolena doba obratu pohledávek. V roce 2009 je tento ukazatel o 109% vyšší než v roce 2008. Jak jsem zmiňovala již několikrát, společnost považuje delší dobu splatnosti jako konkurenční výhodu. Rok 2009 byl vysoce krizový pro zákazníky z ocelářského, hutnického a chemického průmyslu, ze kterých pochází nejvíce klientů firmy ABC. Rok 2010 však zaznamenal zvyšující se produkci u zákazníků firmy ABC, finanční situace klientů firmy ABC se tedy zlepšuje. Na základě tohoto není dle mého názoru nutná tak vysoká tolerance délky splácení pohledávek. Pro ponechání konkurenční výhody a zároveň snížení příliš vysoké hodnoty ukazatele v roce 2009 jsem navrhla po konzultaci s finanční ředitelkou firmy, snížení doby obratu pohledávek pod 85 dní. Konkrétnější hodnotu se společnost ABC neodvážila stanovit.

### Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tab. 4.15 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Cílové měřítko	Současná hodnota				Cílová hodnota
	2006	2007	2008	2009	
Fluktuace zákazníků	10%	10%	10%	10%	0% - 10%
Počet nových zakázek od významnějších klientů	-	-	-	-	5 - 8
Počet nových dodavatelů	-	-	-	-	3 - 5

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako cílové měřítko k udržení (popřípadě zvýšení) spokojenosti zákazníků byla stanovena fluktuace zákazníků. Již v zákaznické perspektivě jsem zmínila, že zhruba 10% z celkového počtu zákazníků se ročně obměňuje. Tato hodnota je poměrně nízká.

K fluktuaci zákazníků dochází jednak kvůli tlaku konkurence, ale také finanční situaci zákazníka. Odchod klienta firmy ABC může být kvůli ukončení podnikatelské činnosti.



Společnost ABC je poměrně spokojena s pouhou 10% fluktuací zákazníků, nebrání se však jejímu zmenšení a tedy přírůstku stálých klientů. Za negativní jev by však vnímala zvýšení fluktuace nad 10%. Cílovou hodnotu po konzultaci s finanční ředitelkou společnosti doporučuji na 0% až 10%.

Měřítkem k rozšíření dosavadního počtu významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy je počet nových zakázek od významnějších zákazníků. Současná krize firmu ABC utvrdila v tom, že by bylo vhodné zvýšit počet stálých zákazníků, kteří by realizovali objemnější zakázky. V souvislosti s oživením produkce ve zpracovatelském průmyslu, rovněž lepší se situace v oblasti spedičních služeb, plánovaným rozšířením portfolia nabízených služeb a přijetím nového výkonnějšího spedičního informačního systému zajišťujícího rychlejší zpracování nabídky firma věří, že je schopna přesvědčit nové zákazníky o svých kvalitách. Konkrétní číslo společnost ABC nechtěla určovat, proto jsem navrhla jako cílovou hodnotu se souhlasem finanční ředitelky firmy rozmezí 5 až 8 nových významnějších zákazníků.

Dalším cílovým měřítkem je počet nových dodavatelů, kterým se bude kontrolovat plnění stanoveného cíle zvýšení počtu dodavatelů. Doposud nebyl důvod ani možnost získání nových dodavatelů v oblasti železniční přepravy. Jak jsem popsala v části dodavatelů Porterovy analýzy, společnost má pouze 3 hlavní dodavatele. Všichni tři se specializací na železniční přepravu. Jak lze dále vyčíst z Porterovy analýzy, tržní podíl a tedy síla současných dodavatelů firmy ABC slábne. Podíl na trhu získávají noví konkurenti AWT, Unipetrol, Viamont a další. V poslední době roste na oblibě kombinovaná přeprava železnice – silnice, kterou využívají zákazníci stále více. Tento typ kombinované přepravy zaručuje možnost dopravy zboží na určené místo a nikoli na nejbližší terminál, jak tomu bývá u samotné železniční přepravy. V současné době finanční krize stále zcela nevymizela. Dodavatelé spedičních služeb jsou tedy stále pod mírným tlakem klientů, kteří samozřejmě vyžadují nižší ceny. Společnost ABC je proto optimistická v počtu získání nových potenciálních dodavatelů. Doporučená cílová hodnota po poradě ve firmě je získání 3 až 5 nových dodavatelů zabývajících se nejen železní přepravou.

## Cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 4.16 Cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Cílové měřítko	Současná hodnota				Cílová hodnota
	2006	2007	2008	2009	
Počet hodin (dní) na zpracování nabídky	>24h	>24h	>24h	>24h	12 – 16h
Počet zákazníků využívající nové služby	-	-	-	-	15 – 20 klientů

Zdroj: Vlastní zpracování

Počtem hodin (dní) potřebných ke zpracování konkrétní nabídky bude měřen první cíl v oblasti interních podnikových procesů. Délka zpracování nabídky ve firmě ABC průměrně přesahuje 24h. Doba zpracování obchodní nabídky se odvíjí od většího počtu interních faktorů, zejména od produktivity zaměstnanců a používaném spedičním informačním systému. Mimo jiné má vliv na tuto hodnotu také počet vhodných dopravních prostředků, což se odvíjí od dostatečného počtu dodavatelů firmy ABC. Všechny zmíněné faktory firma ABC hodlá do budoucna zlepšovat a zvyšovat své kapacity. Zlepšením této hodnoty chce firma získat konkurenční výhodu. Na základě těchto informací je po konzultaci s finanční ředitelkou firmy doporučena optimističtější cílová hodnota 12 – 16 hodin.

Dalším měřítkem je počet zákazníků využívající nové služby firmy ABC. V současné době patří firma ABC mezi společnosti, které poskytují komplexnější služby. V nabídkách speditérů lze zaznamenat kromě distribučních či zasilatelských činností a celních služeb čím dál častěji také nabídku komplexních logistických řešení typu sdružování, skladování, manipulace, balení a outsourcingu jednotlivých činností. Společnost ABC poskytuje rovněž některé z předchozího výčtu služeb. V souvislosti s hospodářskou situací, která stále není ideální, aktuálně roste počet zákazníků, kteří skladové zásoby redukují. Zájem o outsourcing skladových služeb momentálně klesá. Navíc se zákazníci speditérů snaží maximálně využít vlastní zdroje a logistické specialisty pověřují jednoduššími činnostmi. Kromě výše uvedených důvodů je rozšiřování nabídky služeb běžným krokem zachování si určitého konkurenčního postavení.

Po konzultaci s finanční ředitelkou firmy a rozhodnutím firmy přizpůsobit nabídku služeb aktuální ekonomické situaci je možné stanovit ambicióznější cílovou hodnotu v rozmezí 15 až 20 zákazníků. Pro upřesnění chci dodat, že zákazníci využívající nové služby nemusí být pouze nově příchozí klienti.

### Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tab. 4.17 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Cílové měřítko	Současná hodnota				Cílová hodnota
	2006	2007	2008	2009	
Získání certifikátu FCE	-	-	-	-	100% úspěšnost
Počet reálně proveditelných nápadů k počtu zaměstnanců	-	-	-	-	vyšší než 0
Tržby na zaměstnance (tis. Kč)	45 349,59	50 766,47	61 257,94	35 585,90	nad 45 000
Zisk na zaměstnance (tis. Kč)	1 896,93	1 808,45	2 133,57	1 943,10	nad 2 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z cílových měřítek určených ke složení závěrečné jazykové zkoušky FCE je získání certifikátu FCE. Společnost ABC provádí přepravu svých zakázek nejčastěji do zemí jako je Polsko, Slovensko, Rakousko, Německo, ale také Maďarsko, Chorvatsko, Slovinsko, Srbsko, Ukrajina, Bělorusko, Rusko, Řecko, Bosna a Hercegovina, Itálie, Švédsko, Dánsko a další. Přestože jsou tedy zákazníci převážně tuzemští, zaměstnanci firmy ABC potřebují angličtinu, jakožto světový jazyk k dorozumívání se s přepravci, k projednávání aktuálních problémů při přepravě na území jiného státu atd. Získání certifikátu FCE zejména z anglického jazyka (později možná z dalších užitečných jazyků pro obchod) je důkazem, že má firma ABC odborný personál. Zhruba 90% ze skupiny zaměstnanců navštěvující kurz angličtiny, úspěšně absolvovalo tzv. bariérový test, tedy zkoušku FCE na nečisto.

Společnost ABC je proto přesvědčena, že certifikát získají všichni zainteresovaní zaměstnanci. Cílovou hodnotu jsem proto po dohodě s firmou ABC zvolila 100% dosažení certifikátu.

Cílovým měřítkem počet reálně proveditelných nápadů se bude posuzovat, do jaké míry společnost plní svůj cíl zvýšit zájem o nápady zaměstnanců. Jelikož je konkurence v oblasti spedice stále vyšší, zejména díky fúzím již existujících společností, firma ABC si uvědomuje, že musí stále pracovat na zdokonalování služeb nabízející zákazníkům. Zaměstnanec, který každodenně pracuje ve firmě a provádí realizaci zakázek, může být užitečný k poskytnutí podnětů, nápadů na zlepšení. Podporovat tedy jejich snahu a kreativitu v této oblasti je velice efektivní a může to ovlivnit konečnou hodnotu zisku firmy. Společnost ABC je názoru, že toto měřítko je specifitější a jelikož doposud neměřila úspěšnost v této oblasti, nedokáže odhadnout, intenzitu takto věcných, realizovatelných nápadů. Nechce si proto stanovovat žádnou konkrétní cílovou hodnotu, pouze dosahovat vyššího stavu než nula.

Posledními měřítky v této perspektivě jsou tržby a zisk na zaměstnance, posuzující produktivitu zaměstnanců firmy ABC. Produktivita všeobecně českých pracovníků je v současné době častým tématem. Na základě produktivity pracovníků se posuzuje mimo jiné také konkurenceschopnost tuzemských společností na evropském trhu. Podle posledního průzkumu PayWell, který je vypracováván každoročně společností PricewaterhouseCoopers, měří produktivitu práce svých zaměstnanců jen necelá třetina českých společností. Bylo také zjištěno, že tuzemské společnosti dosahují pouze dvou třetin průměru produktivity zaměstnanců zemí EU ([finweb.ihned.cz](http://finweb.ihned.cz)). Na základě výsledků ve finanční analýze lze vidět, že firmě klesly významně tržby v roce 2009. Počet zaměstnanců se od roku 2006 snižoval. S tímto souvisí celkově se snižující produktivita zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že firma v roce 2008 vykazovala nejvyšší hodnoty u tržeb a zisku na zaměstnance, mají poměrně dobré šance, aby tento propad opět pozvedly na původní úroveň.

Produktivitu zaměstnanců by rovněž mohly zlepšit plánované kroky vedoucí ke zrychlení zpracování obchodní nabídky a opačně. Společnost ABC se domnívá, že produktivita zaměstnanců je závislá na spoustě dalších faktorů, jako je motivace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců apod. Vzhledem k tomu nechce firma stanovovat konkrétní hodnoty. Cílovou hodnotu po konzultaci s firmou doporučuji vyšší než 45 000 tis. Kč u tržeb na zaměstnance, více než 2 100 tis. Kč u zisku na zaměstnance.

#### 4.2.6 Určení strategických akcí

Realizací strategických akcí teprve dochází k samotnému zavedení BSC do podniku. Dosáhnout stanovených cílů v jednotlivých perspektivách a tím i vyváženosti ve všech zmíněných oblastech může firma ABC až realizací určitých činností.

V následující kapitole jsem na základě konzultace s finanční ředitelkou a managementem firmy doporučila možné akce ke splnění stanovených cílů.

Tab. 4. 18 Strategické akce finanční perspektivy

Cíle	Strategické akce
Růst zisku	Akce doporučené v následujících perspektivách povedou k naplnění tohoto cíle
Růst tržeb	Akce doporučené v následujících perspektivách povedou k naplnění tohoto cíle
Zkrácení doby obratu pohledávek	Poskytnout zákazníkům slevu za předčasné splacení svého závazku vůči firmě ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.19 Strategické akce zákaznické perspektivy

Cíle	Strategické akce
Zvýšení počtu dodavatelů	Osobní schůzka obou stran
Udržení (zvýšení) spokojenosti stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zvyšování kvalifikace zaměstnanců (např. FCE certifikát)</li> <li>-Udržovat optimální počet zaměstnanců</li> <li>-Přizpůsobit služby současné ekonomické situaci (poskytovat garantované ceny atd.)</li> <li>-Zavedení nového spedičního informačního systému</li> <li>-Zvýšení počtu dodavatelů</li> </ul>
Rozšířit dosavadní počet významných klientů podílejících se na většinovém obratu firmy	Členství ve spediční databance

Zdroj: Vlastní zpracování

Potřebu zvýšit počet dodavatelů jsem vysvětlila u cílových hodnot. Společnosti jako je AWT, Unipetrol nebo Viamont, které se snaží zvyšovat svůj podíl na trhu a být tak většími konkurenty pro ČD, ČD Cargo by mohly mít samy od sebe větší zájem spolupracovat s firmou ABC. Společnost ABC je větší firmou s vyšším obratem zaměřující se spíše na železniční přepravu, mohla by proto těmto dodavatelům poskytnout potřebné zakázky a možnost více konkurovat současným dominujícím dopravním společnostem na železnici. Společnost ABC by se měla dle mého názoru zaměřit rovněž na získání dodavatelů zabezpečující silniční přepravu, která začíná být stále více využívána. Nejvhodnější by byla osobní schůzka přímo v jedné z potenciálních dodavatelských firem, kde by si jednotlivé strany navzájem vyjasnily své potřeby a představy o možné budoucí spolupráci.

Firma ABC jako každá jiná speditérská společnost by neměla riskovat ztrátu vybudované pozice a stále dbát minimálně na zachování či zvýšení kvality služeb. Klienti spedičních společností stále trvají především na výhodné ceně, rychlosti, spolehlivosti a vysoké kvalitě služeb.

Na udržení spokojenosti stávajících zákazníků mají vliv prakticky doporučené akce v následujících perspektivách - zvyšování úrovně kvalifikace zaměstnanců, vylepšování současného informačního systému a rozšiřování služeb. Rovněž vyšší počet dodavatelů bude pro zákazníky znamenat rychlejší přepravu jejich zásilek. Skloubení udržení spokojenosti stávajících zákazníků a zvyšování počtu dodavatelů se může zdát do jisté míry protichůdné. K dosažení vyššího počtu dodavatelů, musí firma ABC vysílat více pracovníků do terénu, na zmíněné osobní schůzky s firmami. Mohlo by proto dojít k tomu, že zaměstnanec v terénu nebude schopen reagovat dostatečně rychle na nový e-mail od zákazníka či telefonát, sníží se spokojenost současných klientů se službami a v konečném důsledku ztratí firma ABC některé stálé zákazníky. Vybavením zaměstnanců v terénu potřebnou informační technologií (firemními mobilními telefony a notebooky) jim umožní být mobilnější a komunikovat se zákazníky i mimo sídlo firmy. Tato skutečnost by pro firmu ABC znamenala dodatečné vynaložené náklady. Pokud firma ABC pověří 3 své zaměstnance vyjednáváním s potenciálními dodavatelskými firmami, znamená to vybavit je příslušnou technikou. Slušný mobil s internetem a dalšími potřebnými funkcemi lze koupit od 8000 Kč a výše. Notebook, nejlépe ve variantě mini může firma zakoupit již od 7000 Kč. Dohromady by tedy její náklady vzrostly o zhruba 45 000 Kč. Myslím si však, že přínos z dodatečného počtu nových dodavatelů, který pozitivně ovlivní rychlost a možnosti přepravy jak pro stávající, tak pro nové zákazníky pokryje vynaložené náklady.

Na získání nových významnějších klientů podílejících se na většinovém obratu firmy podílí zvýšení počtu dodavatelů a plánované akce v dalších dvou perspektivách. Společně s managementem a finanční ředitelkou společnosti jsem usoudila, že snažit se o cílené získávání větších zákazníků by nemuselo působit dobře na image firmy. Společnost ABC by se tedy mohla nejdříve soustředit všeobecně na získávání nových zákazníků, z nich se poté zaměřit na ty, kteří tvoří největší zisky. Takovým zákazníkům by mohla více dávat najevo jejich důležitost zvýšenou péčí, věrnostními slevami, drobnými dárky k různým příležitostem jako je láhev kvalitního alkoholu, flash disky a další. V poslední době roste na oblibě spíše kombinovaná přeprava železnice – silnice, kterou využívají zákazníci stále více, jak potvrdila také finanční ředitelka firmy ABC. Doporučila bych proto firmě, zaměřit se na získávání nových zákazníků v této oblasti. Zvýhodnit tento typ přepravy ať už cenově či vyšší specializací a propagací firmy v tomto směru. Více zakázek může firma ABC také získat členstvím v tzv. spediční databance nebo také burzy nákladů a volných vozů. Jedná se o jakési virtuální tržiště pro speditéry a dopravce.

Ti zde mohou obchodovat s nabídkami nákladů a volných vozů, kterých mají nedostatek nebo nadbytek, a dosáhnout tak optimálního využití kapacit.

Tab. 4. 20 Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Cíle	Strategické akce
Rychlejší zpracování obchodní nabídky	Zavedení nového spedičního informačního systému
Rozšíření nabídky služeb	Přizpůsobit služby současné ekonomické situaci – poskytovat garantované ceny, nadstandardní služby za cenu standardních, poradenství zdarma, on-line služby

Zdroj: Vlastní zpracování

Nový spediční informační systém by měl být schopen pojmout větší množství vstupních dat (v podobě větší rozmanitosti požadavků zákazníků k zásilce), zpracovat rychleji obchodní nabídku pro klienta. Modernější spediční informační systém by také měl mít lepší schopnosti v oblasti analýzy, aby se zpětně mohla vyhodnocovat úspěšnost obchodního případu.

V současné době stále přetrvávající krize by mohla firma ABC tomuto přizpůsobit své nabízené služby. Novým typem nabídky společnosti ABC by mohly být garantované ceny za poskytované služby na několik let dopředu bez ohledu na vývoj cen pohonných hmot či jiných faktorů ovlivňujících cenu. Poskytovat některé z nadstandardních služeb za ceny standardu či zdarma zákazníkovi provést poradenství může být další z možností. K běžnému servisu patří vyřízení celních záležitostí v mezikontinentální přepravě, odbavování objednaných zásilek a možnost sledování zásilek on-line. Právě poskytování on-line služeb patří k momentálním trendům, které by mohli ocenit také zákazníci firmy ABC.



Tab. 4. 21 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Cíle	Strategické akce
Složení závěrečné jazykové zkoušky FCE	Pravidelná účast na kurzu angličtiny
Projevit větší zájem o nápady zaměstnanců	Aktivně zjišťovat nápady- ptát se zaměstnanců
Zvýšit produktivitu práce zaměstnanců	Používat lepší informační spediční systém Udržovat optimální počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravidelnou účastí zaměstnanců na kurzu angličtiny a pečlivou domácí přípravou na jednotlivé hodiny se zvyšuje pravděpodobnost úspěšného zakončení kurzu a získání certifikátu FCE. Zaměstnanci si mohou průběžně ověřovat stav svých znalostí prostřednictvím tzv. zkoušky FCE na nečisto. Firma nemusí vynakládat další finanční prostředky na tento pokus, zkušební test si lze stáhnout zdarma na internetu. Na požádání test může dát zaměstnancům také lektor v rámci jedné z hodin anglického jazyka.

Vedoucí by si mohl vyhradit 1x do měsíce čas a probrat se zaměstnanci jejich nápady, náměty či připomínky, co by bylo třeba ve společnosti změnit. Je samozřejmě možné, že někteří ze zaměstnanců (zejména noví) nebudou mít odvalu přijít s nápadem a říct to přímo příslušnému vedoucímu či manažerovi. V takovém případě by mohla být zřízena kniha, schránka či pouze e-mailová adresa, kde by zaměstnanci mohli psát své nápady. Vedoucí by si z nich poté vybral ty, které považuje za uskutečnitelné a dohodl si se zaměstnancem schůzku.

Uskutečnění těchto dvou předchozích cílů prostřednictvím jednotlivých akcí ovlivňuje možnost zvýšení produktivity práce zaměstnanců, tedy posledního cíle. Kromě výše zmíněného k růstu produktivity zaměstnanců povede také zavedení lepšího a rychlejšího informačního spedičního systému, o kterém jsem se již zmiňovala. Rovněž je důležité, aby si společnost ABC dobře specifikovala požadavky na jednotlivé pozice, díky kterým bude mít přehled o potřebném počtu zaměstnanců, nadbytek pracovníků není žádoucí. Produktivitu práce dále významně ovlivňuje přetěžování zaměstnanců, zde mám na mysli přesčas. V případě zaměstnancova vysokého počtu přesčasů (nad určitý limit, dle dohody ve firmě) po delší dobu by bylo žádoucí zjistit, proč tomu tak je a zda jsou na tom stejně jeho kolegové. Pokud bude vina na straně zaměstnance (např. není dostatečně rychlý) a ostatní to zvládají bez problémů, bude pro firmu výhodnější najmout výkonnějšího pracovníka.

Jestliže by měli také ostatní kolegové stejný problém, je to známka přílišného obsahu pracovní náplně, špatné funkčnosti některého z procesů (např. v účetním oddělení se může jednat o problémy s účetním program, který zpomaluje a ztěžuje práci). V takovém případě je účelné zjistit příčinu problému. Vysoký obsah pracovní náplně by mohl dát podnět firmě ke zvážení přijetí nového zaměstnance. Současným pracovníkům by odpadla část práce, byli by méně přetěžováni, více soustředění a rovněž by mohlo dojít ke zrychlení poskytovaných služeb zákazníkům. Přijetí nového zaměstnance by muselo být ekonomicky odůvodněné podle toho, do jaké míry klesá produktivita zaměstnanců, zda to ovlivňuje služby poskytované zákazníkům a o kolik by firmě stouply mzdové náklady.

## 5. Závěr

V podnikatelském prostředí dochází k neustálým změnám, které ovlivňují pohled na výkonnost podniku. Samozřejmou součástí firemní politiky by se tak měl stát proces neustálého zlepšování. Vhodným prostředkem k implementaci tohoto procesu je zavedení vhodného systému hodnocení na bázi některého z komplexních modelů.

Pro účely své diplomové práce jsem si vybrala model BSC a jeho implementaci do podniku ABC z oblasti mezinárodního a vnitrostátního zasilatelství, tedy spedice. Čistého speditéra či zasilatele už v dnešní době na trhu stěží najdeme. Činnosti dopravních, zasilatelských a logistických firem jsou propojovány a kombinovány. Chápání spedice pouze jako obstarávání přepravy už tedy není tak samozřejmé.

Cílem mé diplomové práce bylo implementovat nový systém měření podnikové výkonnosti do firmy ABC a to metodou Balanced Scorecard, který zajistí komplexnější a efektivnější hodnocení výkonu firmy. Dle mého názoru jsem stanoveného cíle práce dosáhla.

V teoretické části jsem přiblížila pojem výkonnost firmy, uvedla jsem možné přístupy k hodnocení výkonnosti firmy. Více jsem se v teoretické části zaměřovala na popis samotné metody BSC, kterou jsem si pro hodnocení výkonnosti firmy ABC vybrala.

V praktické části své práce jsem nejdříve popsala zkoumaný podnik ABC, uvedla způsob, jakým je v současné době měřena výkonnost firmy a následně jsem identifikovala jednotlivé perspektivy BSC v podmínkách společnosti ABC. Pomocí informací získaných z jednotlivých perspektiv a provedené Porterovy analýzy jsem provedla vyjasnění strategie podniku ABC. Na základě vyjasněné strategie jsem mohla odvodit strategické cíle podniku ABC a k nim stanovit vhodná měřítka. Dle konzultace s finanční ředitelkou firmy a celkového ekonomického vývoje jsem určila přiměřené cílové hodnoty, kterých má být v rozmezí 3-5 let firmou ABC stanoveno. Doporučením vhodných strategických akcí jsem provedla konečný krok implementace metody BSC ve sledovaném podniku ABC.

Společnost ABC představuje jednu z větších spedičních firem na trhu. Po řadě úspěšných let ve znamení trvalého hospodářského růstu lze charakterizovat rok 2009 pro společnost ABC jako rok krizový. Meziroční balance přepraveného objemu zboží v letech 2008 a 2009 znamenala 43 % pokles, společnost tak v roce 2009 přepravila pouze 5,7 mil. tun zboží.

Konfrontace s takovým vývojem tržní situace nebyla pro společnost jednoduchá. Největším problémem v oblasti finanční perspektivy se jeví vysoká doba splatnosti pohledávek, kterou sice firma využívá jako svou konkurenční výhodu, v roce 2009 však byla hodnota ukazatele příliš vysoká. V oblasti zákaznické perspektivy se jeví jako rizikový do budoucna poměrně nízký počet hlavních zákazníků na většinovém obratu firmy a nízký počet dodavatelů převážně z železniční přepravy. Perspektiva interních podnikových procesů poukázala na nedostatky v současném zpracování obchodních nabídek, respektive v rychlosti jejich provedení a také vhodnost nabídky služeb přizpůsobující se současné neideální finanční situaci zákazníků. V oblasti zaměstnanců by mělo dojít v budoucnu ke snaze zvýšit jejich produktivitu, která byla v roce 2009 velice nízká oproti předešlým obdobím a dále pracovat na kvalifikaci zaměstnanců.

Jak jsem popsala, v současné době využívá firma ABC pro hodnocení své výkonnosti klasickou finanční analýzu. Metoda BSC jasně odhalila v jednotlivých perspektivách firmy ABC její mezery a ukázala společnosti další možné úhly pohledu na hodnocení výkonnosti. Dle mého názoru a také managementu společnosti je BSC vhodnou metodou k hodnocení a měření výkonnosti firmy ABC.

Společnost ABC je poměrně velkou firmou, která je i přes problémy související s ekonomickou krizí v roce 2009 životaschopnou společností do budoucna. Záleží zejména na managementu společnosti, jak dokáže problémové oblasti efektivně řešit. Pomůckou ve zvyšování konkurenceschopnosti mu také může být mnou navržený způsob implementace metody BSC do firmy ABC.

## 6. Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7173-603-4.
2. DLUHOŠOVÁ D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
4. GRÜNWALD R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 320 s. ISBN 978-80-86929-2.
5. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
6. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. KAPLAN R., NORTON D. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 270 s. ISBN 80-7261-124-0.
8. KAPLAN R., NORTON D. *Alignent – Systémové vyladění organizace*. Praha: Management Press, 2006. 314 s. ISBN 80-7261-155-0.
9. LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
10. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

11. NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
12. NIVEN, P. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 1. vyd. Praha: Managemetn Press, 2006. 312 s. ISBN 978-0- 471-78049-6.
13. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K.Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
14. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
15. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
16. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
17. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. 1. vyd. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

### **Podnikové materiály**

Výroční zpráva společnosti ABC za rok 2006

Výroční zpráva společnosti ABC za rok 2007

Výroční zpráva společnosti ABC za rok 2008

Výroční zpráva společnosti ABC za rok 2009

## **Internetové zdroje**

Zdroj: [www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu) [cit. 1.4.2011]

Zdroj: <http://finweb.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat> [cit. 1. 4. 2011 ]

Zdroj: [www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-slu) [cit. 1. 4. 2011 ]

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2010-pru> [cit. 1. 4. 2011 ]

## Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
ČPK	čistý pracovní kapitál
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EAT	Zisk po zdanění (čistý zisk)
EFQM	model evropské ceny za kvalitu
EVA	ekonomická přidaná hodnota
MVA	tržní přidaná hodnota
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
DO	doba obratu
>	vyšší než



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Lenka Belinová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Aleše Hrdličky 1633

708 00 Ostrava

## **Seznam tabulek, obrázků a vzorců**

Tab. 3.1 – Ukazatele likvidity

Tab. 3.2 – Ukazatele rentability

Tab. 3.3 – Ukazatele zadluženosti

Tab. 3.4 – Ukazatele aktivity

Tab. 3.5 – Ukazatele produktivity

Tab. 3.6 – Cíle finanční perspektivy

Tab. 3.7 – Cíle zákaznické perspektivy

Tab. 3.8 – Cíle perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.9 – Cíle perspektivy učení se a růstu

Tab. 3.10 – Měřítko finanční perspektivy

Tab. 3.11 - Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 3.12 – Měřítko perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.13 – Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 3.14 – Cílové hodnoty finanční perspektivy

Tab. 3.15 – Cílové hodnoty zákaznické perspektivy

Tab. 3.16 – Cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.17 – Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Tab. 3.18 – Strategické akce finanční perspektivy

Tab. 3.19 – Strategické akce zákaznické perspektivy

Tab. 3.20 – Strategické akce perspektivy interních podnikových procesů

Tab. 3.21 – Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Vzorec 2.1 Okamžitá likvidita

Vzorec 2.2 Pohotová likvidita

Vzorec 2.3 Běžná likvidita

Vzorec 2.4 ČPK

Vzorec 2.5 ROA

Vzorec 2.6 ROE

Vzorec 2.7 ROS

Vzorec 2.8 ROC

Vzorec 2.9 Ukazatel věřitelského rizika

Vzorec 2.10 Equity ratio

Vzorec 2.11 Ukazatel úrokového krytí

Vzorec 2.12 Obrat celkových aktiv

Vzorec 2.13 DO zásob

Vzorec 2.14 DO pohledávek

Vzorec 2.15 DO závazků

Vzorec 2.16 Tržby na zaměstnance

Vzorec 2.17 Zisk na zaměstnance

Obr. 2.1 Základní rámec metody BSC

Obr. 2.2 Propojení základních měřítek zákaznické perspektivy

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Strategická mapa příčin a následků firmy ABC

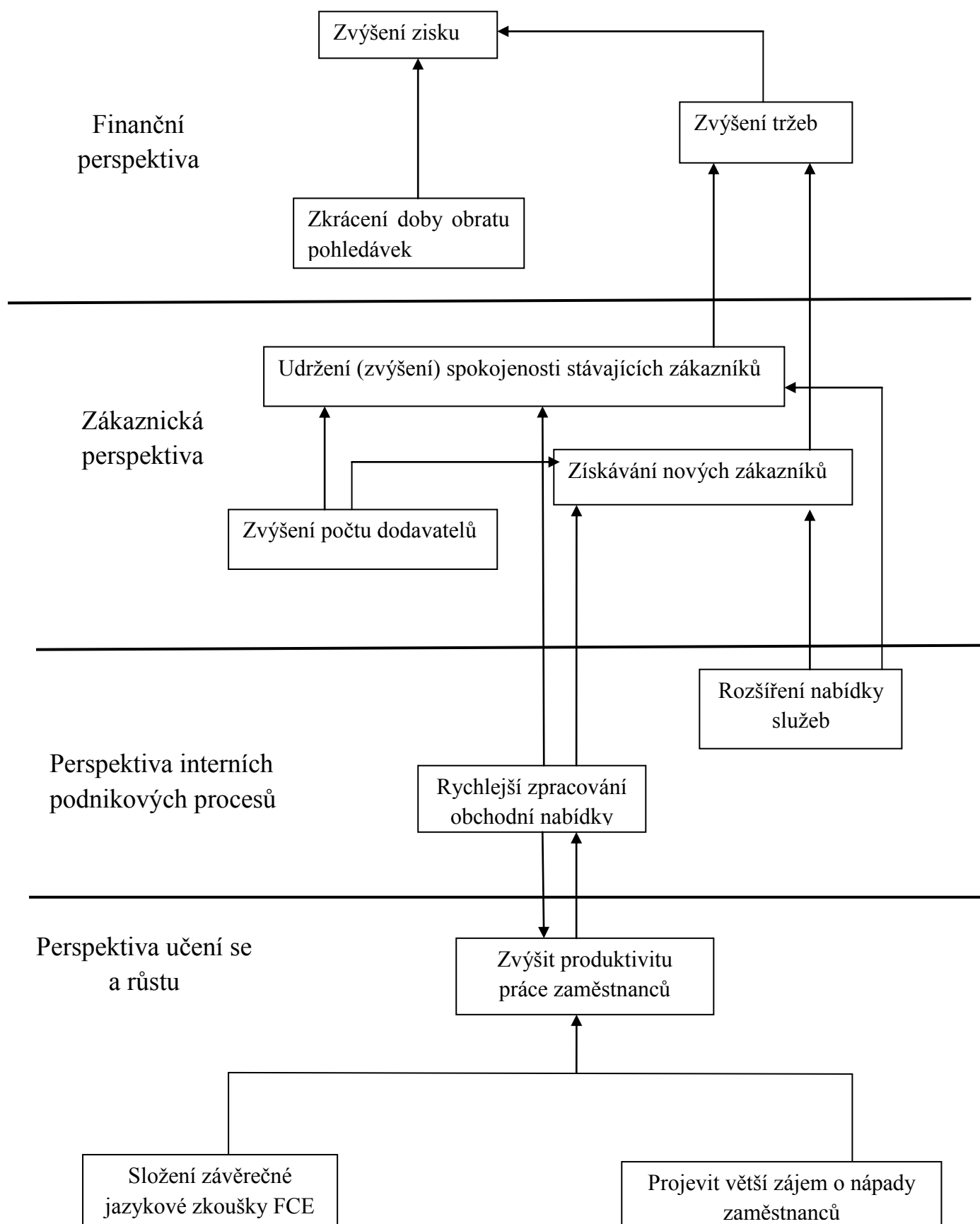
Příloha č. 2 – Rozvaha firmy ABC za roky 2006 až 2009

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty firmy ABC za roky 2006 až 2009

Příloha č. 4 – Hlavní finanční ukazatele firmy ABC

Příloha č. 5 – Postup výpočtu poměrových ukazatelů finanční analýzy firmy ABC

Příloha č. 6 – Grafy jednotlivých oblastí poměrových ukazatelů



tis. Kč k 31. 12.				
ROZVAHA	2006	2007	2008	2009
<b>AKTIVA</b>	<b>719 083</b>	<b>825 263</b>	<b>573 180</b>	<b>623 270</b>
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>92 821</b>	<b>59 403</b>	<b>45 127</b>	<b>41 147</b>
B.1. Dlouhodobý nehmotný majetek	95	22	0	990
B.I.1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3. Software	95	18	0	0
4. Ocenitelná práva	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	4	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	990
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	71 698	40 393	31 885	26 917
B.II.1. Pozemky	1 141	1 141	1 141	1 141
2. Stavby	13 448	13 121	13 153	12 887
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	57 109	26 116	17 591	12 789
4. Pěstební celky trvalých porostů	0	0	0	0
5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	14	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	1	0	100
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	21 028	18 988	13 242	13 240
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	21 028	18 988	13 242	13 240
2. Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>625 019</b>	<b>757 915</b>	<b>521 502</b>	<b>575 309</b>
C.I. Zásoby	822	316	144	154
C.I.1. Materiál	822	316	144	154
2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
3. Výrobky	0	0	0	0
4. Zvířata	0	0	0	0
5. Zboží	0	0	0	0
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	63 760	5 090	4 772	3 182
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	45 231	31 451	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6. Stát – daňové pohledávky	4 380	5 039	0	0
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	36 196	55 453	36 051	30 436
8. Dohadné účty aktivní	1 964	4 855	17 050	3 493
9. Jiné pohledávky	1 498	3 944	1 480	1 202
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	83 186	65 327	54 323	68 947
C.IV.1. Peníze	307	187	248	204
2. Účty v bankách	82 879	56 140	54 077	68 743
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	9 000	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D.I. Časové rozlišení</b>	<b>1 243</b>	<b>7 945</b>	<b>6 551</b>	<b>6 814</b>
D.I.1. Náklady příštích období	1 192	7 817	6 448	6 776
2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3. Příjmy příštích období	51	128	103	38

šs. Kč k 31. 12.

	2006	2007	2008	2009
<b>PASIVA</b>	<b>719 083</b>	<b>825 263</b>	<b>573 180</b>	<b>623 270</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>437 386</b>	<b>86 192</b>	<b>171 375</b>	<b>243 745</b>
A.I. Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000
A.I.1. Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II. Kapitálové fondy	501	-42 815	-42 754	-42 782
A.II.1. Emissionní ážio	0	0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	515	-42 823	-42 823	-42 823
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-14	8	69	41
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 000	10 000	10 000	10 000
A.III.1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	10 000	10 000	10 000	10 000
2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	297 716	0	69 007	154 130
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	297 716	0	69 007	154 130
2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	79 169	69 007	85 122	72 397
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>272 801</b>	<b>728 056</b>	<b>399 653</b>	<b>372 954</b>
B.I. Rezervy	14 542	33 074	43 549	52 369
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	5 352	8 247	9 219	10 536
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3. Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
4. Ostatní rezervy	9 190	24 827	34 330	41 833
B.II. Dlouhodobé závazky	2 873	2 127	1 756	1 499
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9. Jiné závazky	0	0	0	0
10. Odložený daňový závazek	2 873	2 127	1 756	1 499
B.III. Krátkodobé závazky	255 386	385 833	198 228	204 606
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	231 643	322 544	146 162	178 531
2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0	0
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5. Závazky k zaměstnancům	1 330	1 547	2 190	4 600

## Příloha č. 2

6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9. Jiné závazky	0	0	0	0
10. Odložený daňový závazek	2 873	2 127	1 756	1 499
B.III. Krátkodobé závazky	255 386	385 833	198 228	204 606
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	231 643	322 544	146 152	178 531
2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	0	0	0	0
3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstev a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5. Závazky k zaměstnancům	1 330	1 547	2 190	4 600
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	772	885	508	897
7. Stát – daňové závazky a dotace	2 683	12 534	2 405	8 004
8. Krátkodobé přijaté zálohy	18	0	11	0
9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	18 940	48 323	46 300	12 235
11. Jiné závazky	0	0	662	339
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0	307 022	156 120	114 480
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	170 000	114 480	72 840
2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	137 022	41 640	41 640
3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C.I. Časové rozlišení</b>	<b>8 896</b>	<b>11 015</b>	<b>2 152</b>	<b>6 571</b>
C.I.1. Výdaje příštích období	4 650	9 848	1 840	3 662
2. Výnosy příštích období	4 246	1 167	312	2 909



tis. Kč k 31. 12.

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>I. Tržby za prodej zboží</b>	<b>132</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	218	0	0	0
<b>+ Obchodní marže</b>	<b>-86</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Výkony</b>	<b>2 675 494</b>	<b>2 690 623</b>	<b>3 307 929</b>	<b>1 708 123</b>
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 675 494	2 690 623	3 307 929	1 708 123
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	0	0
3. Aktivace	0	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	2 469 223	2 502 841	3 078 746	1 576 537
B.1. Spotřeba materiálu a energie	2 821	2 674	2 792	1 843
2. Služby	2 466 402	2 500 167	3 075 954	1 574 694
<b>+ Přidaná hodnota</b>	<b>206 185</b>	<b>187 782</b>	<b>229 183</b>	<b>131 586</b>
C. Osobní náklady	48 606	54 534	57 076	43 475
C.1. Mzdové náklady	35 409	38 336	43 078	30 727
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	305	1 623	3 223	3 147
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 985	13 788	9 867	8 560
4. Sociální náklady	907	787	908	1041
D. Daně a poplatky	114	298	80	103
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 205	10 229	6 872	6 196
<b>III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>72 094</b>	<b>47 392</b>	<b>2 900</b>	<b>309</b>
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	71 697	47 392	2 900	309
2. Tržby z prodeje materiálu	397	0	0	0
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	67 212	26 078	3 602	271
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	67 195	26 078	3 602	271
2. Prodaný materiál	17	0	0	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-35 285	17 814	11 945	-130
<b>IV. Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 413</b>	<b>583</b>	<b>5 596</b>	<b>29 919</b>
H. Ostatní provozní náklady	63 684	8 503	21 371	22 261
<b>V. Převod provozních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>123 156</b>	<b>118 301</b>	<b>136 733</b>	<b>89 638</b>
<b>VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	<b>0</b>	<b>7 020</b>	<b>0</b>	<b>8 080</b>
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	2 992	0	7 011
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	2 237	0	0
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	2 237	0	0
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
<b>VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku</b>	<b>277</b>	<b>2 213</b>	<b>324</b>	<b>231</b>
K. Náklady z finančního majetku	0	0	1 934	0
<b>IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	65	-941	4 250	-6 911
<b>X. Výnosové úroky</b>	<b>1 774</b>	<b>2 702</b>	<b>1 933</b>	<b>1 926</b>
N. Nákladové úroky	327	17 080	11 592	4 248
<b>XI. Ostatní finanční výnosy</b>	<b>34 491</b>	<b>43 847</b>	<b>96 043</b>	<b>53 308</b>
O. Ostatní finanční náklady	47 477	61 341	102 044	55 566
<b>XII. Převod finančních výnosů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-11 327</b>	<b>-22 453</b>	<b>-21 520</b>	<b>3 631</b>
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	32 750	26 841	30 091	20 872
Q.1. – splatná	33 098	28 819	30 143	19 540
2. – odložená	-348	-1 978	-52	1 332
<b>** Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>79 079</b>	<b>69 007</b>	<b>85 122</b>	<b>72 397</b>
<b>XIII. Mimořádné výnosy</b>	<b>1 676</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
R. Mimořádné náklady	1 586	0	0	0
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
S.1. – splatná	0	0	0	0
2. – odložená	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T. Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
<b>*** Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>79 169</b>	<b>69 007</b>	<b>85 122</b>	<b>72 397</b>
<b>*** Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>111 919</b>	<b>95 848</b>	<b>115 213</b>	<b>93 269</b>

	2006	2007	2008	2009
<b>Celková aktiva</b>	<b>719 083</b>	<b>825 263</b>	<b>573 180</b>	<b>623 270</b>
Stálá aktiva	92 821	59 403	45 127	41 147
Zásoby	822	316	144	154
Pohledávky	541 011	692 272	467 035	506 208
Finanční majetek	83 186	65 327	54 323	68 947
Ostatní aktiva	1 243	7 945	6 551	6 814
<b>Celková pasiva</b>	<b>719 083</b>	<b>825 263</b>	<b>573 180</b>	<b>623 270</b>
Vlastní kapitál	437 386	86 192	171 375	243 745
Cizí zdroje	272 801	728 056	399 653	372 954
Ostatní pasiva	8 896	11 015	2 152	6 571
<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 787 349</b>	<b>2 796 616</b>	<b>3 414 725</b>	<b>1 804 154</b>
Tržby za prodej zb., vl. výrobků a služeb, vč. aktivace	2 675 494	2 690 623	3 307 929	1 708 123
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 708 181</b>	<b>2 727 609</b>	<b>3 329 603</b>	<b>1 729 499</b>
Výsledek hospodaření před zdaněním	111 919	95 848	115 213	93 269
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>79 169</b>	<b>69 007</b>	<b>85 122</b>	<b>72 397</b>
Zaměstnanci (počet)	59	53	54	48

(v tis. Kč)

**Poměrová analýza – výpočty****Ukazatele likvidity**

Okamžitá likvidita (2006)= 83 186/255 386

Okamžitá likvidita (2007)= 65 327/(385 833 + 307 022)

Okamžitá likvidita (2008)= 54 323/(198 228 + 156 120)

Okamžitá likvidita (2008)= 68 947/(204 606 + 114 480)

Pohotová likvidita (2006)= (625 019 – 822)/255 386

Pohotová likvidita (2007)= (757 915 – 316)/(385 833 + 307 022)

Pohotová likvidita (2008)= (521 502 – 144)/(198 228 + 156 120)

Pohotová likvidita (2009)= (575 309 – 154)/(204 606 + 114 480)

Běžná likvidita (2006)= 625 019/255 386

Běžná likvidita (2007)= 757 915/(385 833 + 307 022)

Běžná likvidita (2008)= 521 502/(198 228 + 156 120)

Běžná likvidita (2009)= 575 309/(204 606 + 114 480)

ČPK (2006)= 625 019 – 255 386

ČPK (2007)= 757 915 – (385 833 + 307 022)

ČPK (2008)= 521 502 – (198 228 + 156 120)

ČPK (2009)= 575 309 – (204 606 + 114 480)

**Ukazatele rentability**

$$\text{ROA (2006)} = (112\,246 / 719\,083) \times 100$$

$$\text{ROA (2007)} = (112\,928 / 825\,263) \times 100$$

$$\text{ROA (2008)} = (126\,805 / 573\,180) \times 100$$

$$\text{ROA (2009)} = (97\,517 / 623\,270) \times 100$$

$$\text{ROE (2006)} = (79\,169 / 437\,386) \times 100$$

$$\text{ROE (2007)} = (69\,007 / 86\,192) \times 100$$

$$\text{ROE (2008)} = (85\,122 / 171\,375) \times 100$$

$$\text{ROE (2009)} = (72\,397 / 243\,745) \times 100$$

$$\text{ROS (2006)} = (79\,169 / 2\,675\,626) \times 100$$

$$\text{ROS (2007)} = (69\,007 / 2\,690\,623) \times 100$$

$$\text{ROS (2008)} = (85\,122 / 3\,307\,929) \times 100$$

$$\text{ROS (2009)} = (72\,397 / 1\,708\,123) \times 100$$

$$\text{ROC (2006)} = 100 - \text{ROS (2006)}$$

$$\text{ROC (2007)} = 100 - \text{ROS (2007)}$$

$$\text{ROC (2008)} = 100 - \text{ROS (2008)}$$

$$\text{ROC (2009)} = 100 - \text{ROS (2009)}$$

**Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Debt ratio (2006)} = (272\,801/719\,083) \times 100$$

$$\text{Debt ratio (2007)} = (728\,056/825\,263) \times 100$$

$$\text{Debt ratio (2008)} = (399\,653/573\,180) \times 100$$

$$\text{Debt ratio (2009)} = (372\,954/623\,270) \times 100$$

$$\text{Equity ratio (2006)} = (437\,386/719\,083) \times 100$$

$$\text{Equity ratio (2007)} = (86\,192/825\,263) \times 100$$

$$\text{Equity ratio (2008)} = (171\,375/573\,180) \times 100$$

$$\text{Equity ratio (2009)} = (243\,745/623\,270) \times 100$$

$$\text{Úrokové krytí (2006)} = (79\,169 + 327)/327$$

$$\text{Úrokové krytí (2007)} = (69\,007 + 17\,080)/17\,080$$

$$\text{Úrokové krytí (2008)} = (85\,122 + 11\,592)/11\,592$$

$$\text{Úrokové krytí (2009)} = (72\,397 + 4\,248)/4\,248$$

**Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrat celk. aktiv (2006)} = 2\,675\,626/719\,083$$

$$\text{Obrat celk. aktiv (2007)} = 2\,690\,623/825\,263$$

$$\text{Obrat celk. aktiv (2008)} = 3\,307\,929/573\,180$$

$$\text{Obrat celk. aktiv (2009)} = 1\,708\,123/623\,270$$

$$\text{DO zásob (2006)} = 822 / (2\,675\,626 / 360)$$

$$\text{DO zásob (2007)} = 316 / (2\,690\,623 / 360)$$

$$\text{DO zásob (2008)} = 144 / (3\,307\,929 / 360)$$

$$\text{DO zásob (2009)} = 154 / (1\,708\,123 / 360)$$

$$\text{DO pohledávek (2006)} = (63\,760 + 477\,251) / (2\,675\,626 / 360)$$

$$\text{DO pohledávek (2007)} = (5\,090 + 687\,182) / (2\,690\,623 / 360)$$

$$\text{DO pohledávek (2008)} = (4\,772 + 462\,263) / (3\,307\,929 / 360)$$

$$\text{DO pohledávek (2009)} = (3\,182 + 503\,026) / (1\,708\,123 / 360)$$

$$\text{DO závazků (2006)} = (2\,873 + 255\,386) / (2\,675\,626 / 360)$$

$$\text{DO závazků (2006)} = (2\,127 + 385\,833) / (2\,690\,623 / 360)$$

$$\text{DO závazků (2006)} = (1\,756 + 198\,228) / (3\,307\,929 / 360)$$

$$\text{DO závazků (2006)} = (1\,499 + 204\,606) / (1\,708\,123 / 360)$$

### **Ukazatele produktivity**

$$\text{Tržby na zaměstnance (2006)} = 2\,675\,626 / 59$$

$$\text{Tržby na zaměstnance (2007)} = 2\,690\,623 / 53$$

$$\text{Tržby na zaměstnance (2008)} = 3\,307\,929 / 54$$

$$\text{Tržby na zaměstnance (2009)} = 1\,708\,123 / 48$$

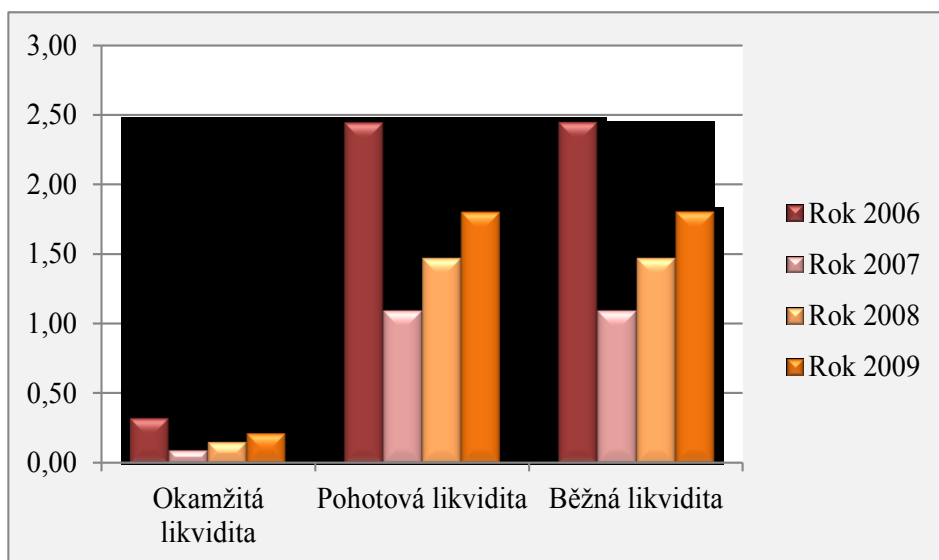
$$\text{Zisk na zaměstnance (2006)} = 111\,919 / 59$$

$$\text{Zisk na zaměstnance (2007)} = 95\,848 / 53$$

$$\text{Zisk na zaměstnance (2008)} = 115\,213 / 54$$

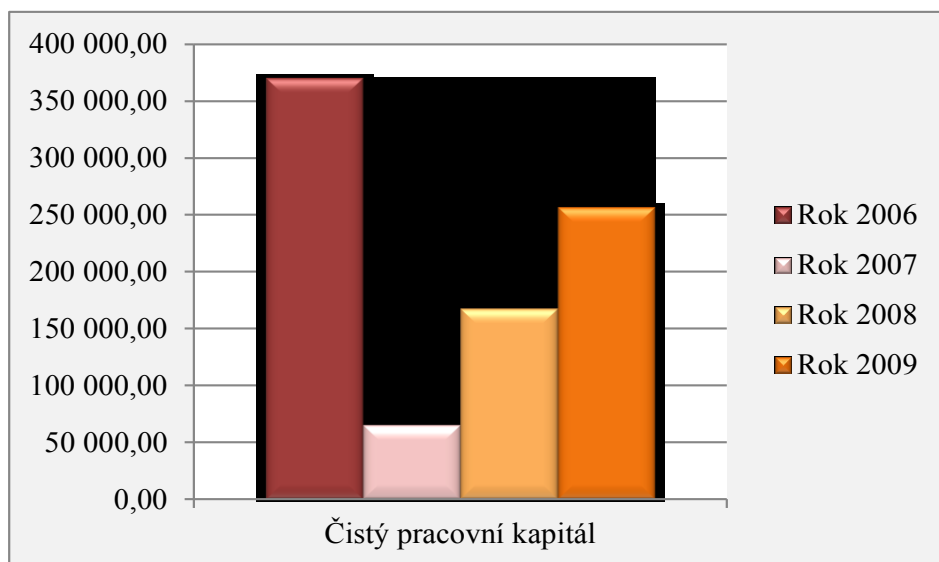
$$\text{Zisk na zaměstnance (2009)} = 93\,269 / 48$$

Graf 4.1 Ukazatele likvidity



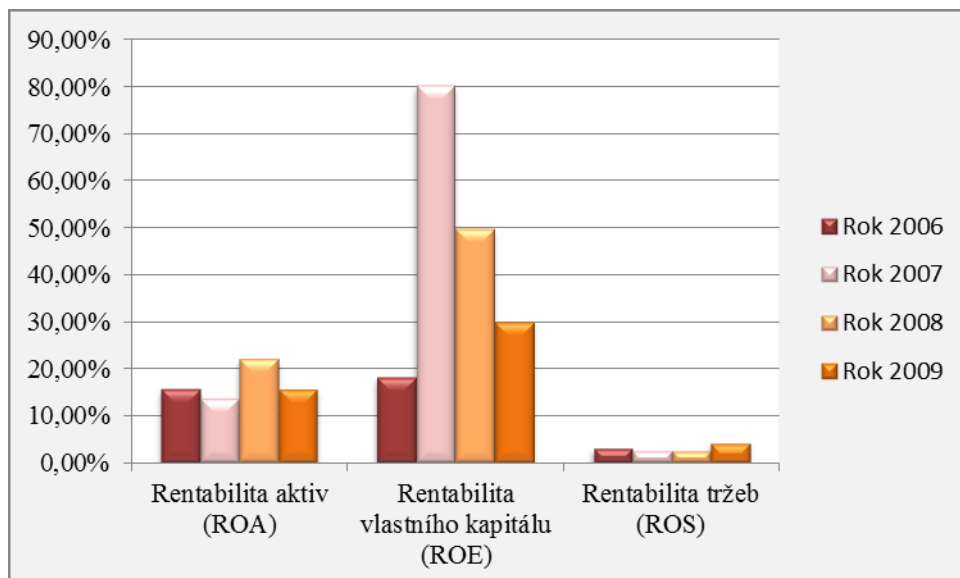
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2 Ukazatele likvidity – Čistý pracovní kapitál



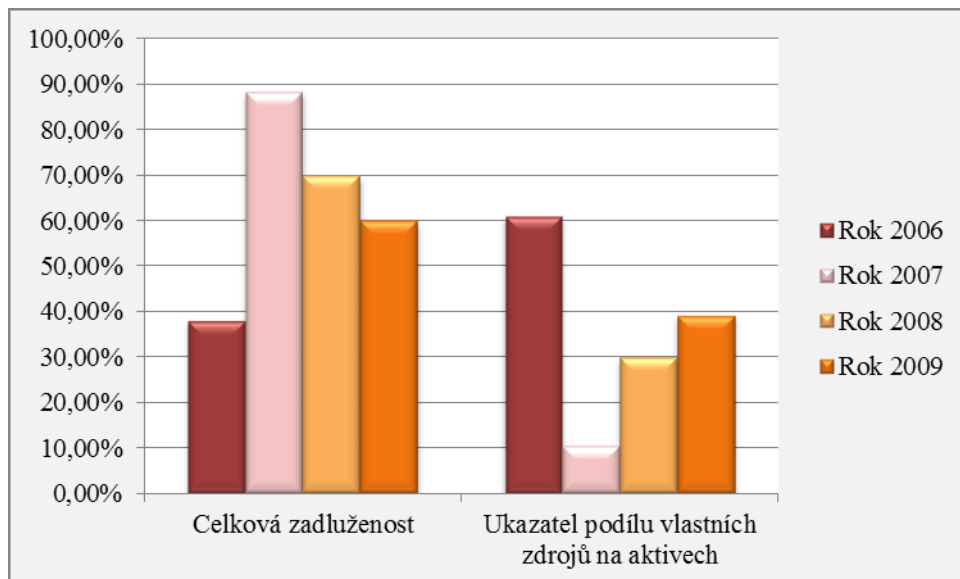
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.3 Ukazatele rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

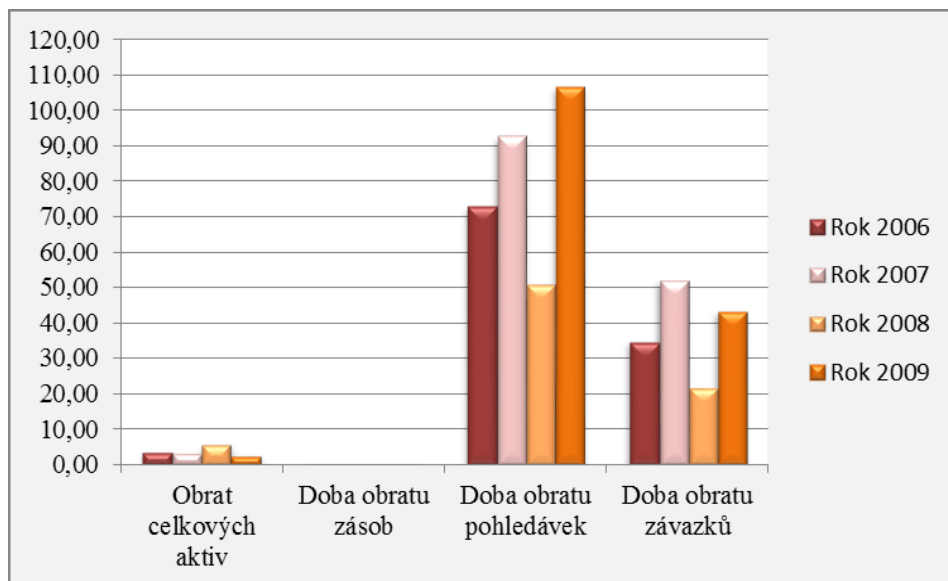
Graf 4.4 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

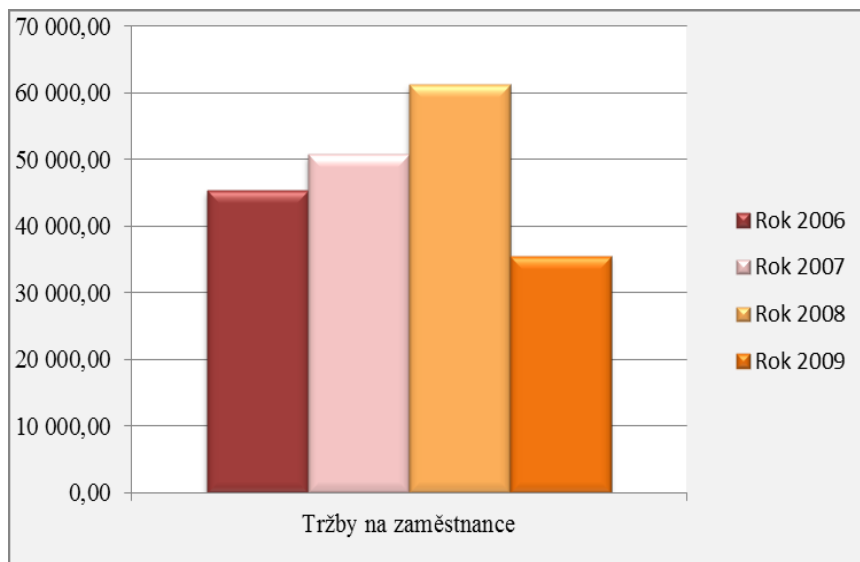


Graf 4.5 Ukazatele aktivity



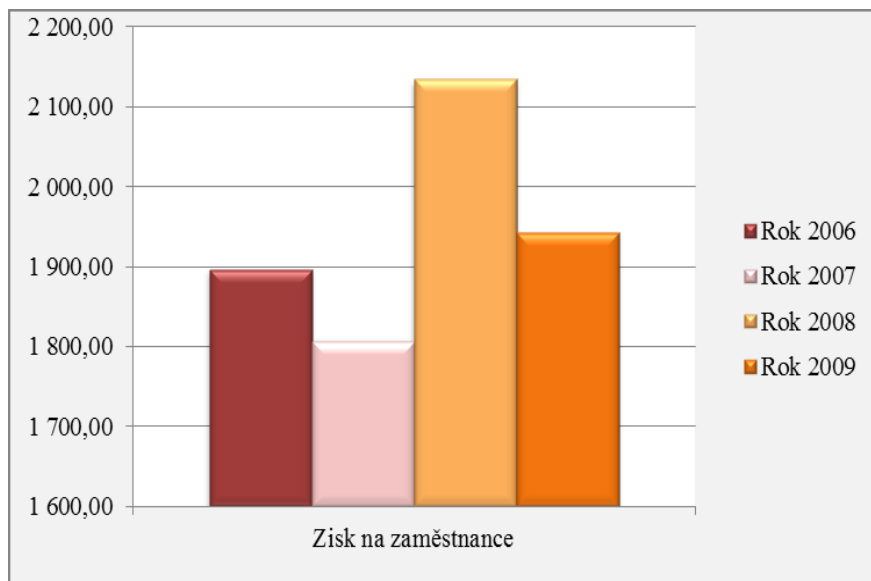
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6 Ukazatele produktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7 Ukazatele produktivity



Zdroj: Vlastní zpracování